



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
GAMITANA EN SUPERMERCADOS Y RESTAURANTES
DE LIMA”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión de Agronegocios y Alimentos**

Presentado por

**Srta. Yanitza Curonisy Velarde
Sr. Juan Ignacio Pastén Monárdez**

2016

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y amigos.

Agradecemos a Remigio Rivera, propietario de Amazon Fish, por la información y el tiempo brindados; a Consultores Asociados en Naturaleza y Desarrollo S.A.C. por las facilidades prestadas para el desarrollo del presente trabajo; a José Albuquerque, jefe de compras y distribución de pescados de Cencosud, por la paciencia y el tiempo brindados en cada visita realizada al terminal pesquero ubicado de Villa María del Triunfo.

Resumen ejecutivo

La gamitana, *colossoma macropomun*, es una especie de pez que habita en la amazonía peruana. Esta especie es consumida, básicamente, por la población de la selva. Es un pescado cuyo aporte en proteína es de 18%. Como se sabe, la mayor parte de los pescados de la selva contienen altos porcentajes de proteínas. Por ejemplo, el porcentaje de aporte en proteínas de especies como el paiche, la palometa y el boquichico fluctúa entre 16 y 20%.

En el Perú, la acuicultura es una actividad relativamente nueva, con registros de producción manejados por el Ministerio de la Producción (Produce) desde el 2000. De esta manera, se estiman volúmenes de cosecha provenientes de acuicultura en 125.000 y 135.000 TM. Las conchas de abanico, la tilapia y los langostinos son las principales especies obtenidas de esta actividad. Para el caso de la acuicultura en la selva, los volúmenes se estiman entre 7.000 y 7.500 TM.

Actualmente, en Lima Metropolitana, los supermercados comercializan la gamitana. Los volúmenes de comercialización fluctúan entre 100 y 150 kg/semana para el caso de Cencosud; entre 300 y 350 kg/semana, para el caso de supermercados Tottus, y 109 kg/semana para el caso de restaurantes en Lima Metropolitana. La demanda se duplica en los meses de Semana Santa y San Juan Bautista. Esta especie empezó a ser comercializada desde el 2008 por los supermercados; en ese año, los volúmenes comercializados eran de entre 10 y 15 kg/semana.

El presente plan de negocio se orienta a la comercialización de gamitana en supermercados Tottus, Metro y algunos restaurantes de comida selvática en Lima.

Existe aún un desconocimiento de esta especie. Durante el transcurso de la investigación fue posible identificar que la promoción es el principal factor para incrementar la demanda de esta especie, consumida en Lima por la población migrante de la selva.

La empresa denominada “Gami Selva” tiene como proveedor de gamitana a Amazon Fish, empresa familiar ubicada en el distrito de San Luis de Shuaro, provincia Chanchamayo, en el departamento de Junín. Este proveedor actualmente comercializa gamitana en Lima, a través de Cencosud, tiendas Metro. La ubicación del proveedor es estratégica, pues su cercanía a Lima permite que el pescado llegue fresco y con excelentes características organolépticas. Es considerado como el mejor producto dentro de la relación de proveedores de gamitana de

Cencosud. Sin embargo, su interés y conocimiento está en la producción, no en la comercialización. Para ello, se ha considerado mejorar algunos aspectos en la producción, contando con un operario para apoyar en las labores en campo.

De esta manera, el plan de negocio es un negocio atractivo, donde el consumidor final es la población migrante de la selva que vive en Lima. La propuesta de valor es contar con un producto sumamente fresco, de buen tamaño, 500 - 700 g en promedio por pescado, y con excelentes características organolépticas. Asimismo, la cercanía a Lima permite que el pescado llegue en un máximo de 10 horas.

El entorno es favorable, debido al crecimiento de la población migrante de la selva en Lima, a la calidad del agua en la zona de producción y a los pocos competidores existentes en el mercado.

El horizonte de tiempo calculado es de 10 años. El mercado potencial de inicio es de 13.910 kg/gamitana/año, se incrementará 15% de las ventas promedio en supermercados para el periodo comprendido entre los años 2 y 3, y 10% para ese mismo periodo en restaurantes. En el año 3, se incursionará en Plaza Vea. Luego, los crecimientos en venta se darán en 20% para Tottus y Metro, 15% en Plaza Vea y 15% en restaurantes para el periodo de los años 5 y 6. Después, los incrementos en ventas se darán para los años 7, 8 y 9 en 25% para Tottus y Metro y 20% para Plaza Vea y restaurantes. Para el año 10, las ventas se mantendrán iguales al año anterior.

El flujo de caja económico tendrá un ingreso por ventas de S/ 213.344 en el año 1, que aumentará a S/ 12.174.56 en el año 10. Los costos de ventas son de S/ 110.400 en el año 1, y se incrementarán a S/ 1.621.284 en el año 10. La compra de materia prima representará el 88% de los costos de ventas. Los gastos de operación serán de S/ 129.996 en el año 1, y disminuirán a S/ 103.176 en el año 10. Esta reducción se debe a los gastos de marketing, los cuales serán mayores al inicio y luego disminuirán.

El COK es de 12%, basado en el costo de oportunidad que representa para los socios, con un VANE de S/ 809.357, un TIRE de 32,43%, un VANF de S/ 802.089 y un TIRF de 35,91%.

Índice de contenidos

Índice de tablas	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Idea de negocio	1
1. Descripción de la necesidad insatisfecha	1
2. Producto o servicio a ofrecer.....	4
3. Mercado objetivo	4
3.1. Aspectos demográficos	5
4. Propuesta de valor	7
Capítulo II. Análisis del entorno	9
1. Análisis del macroentorno.....	9
2. Análisis del microentorno	13
2.1. Código de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU).....	13
2.2. Determinación del entorno específico	13
2.3. Análisis de las fuerzas de Porter	14
2.3.1. Rivalidad entre competidores actuales.....	15
2.3.2. Amenaza de competidores potenciales.....	15
2.3.3. Amenaza de productos sustitutos	16
2.3.4. Poder de negociación de proveedores	16
2.3.5. Poder de negociación de los clientes.....	17
2.4. FODA.....	19
Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado.....	20
1. Objetivos	20
1.1. Objetivos generales	20
1.2. Objetivos específicos.....	20

2. Metodología	20
2.1. Primera fase.....	20
2.2. Segunda fase.....	21
2.3. Tercera fase	21
2.4. Cuarta fase.....	22
3. Resultados	22
4. Estimación de la demanda.....	27
5. Conclusiones	27
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	29
1. Visión	29
2. Misión	29
3. Objetivos estratégicos	29
4. Estrategia competitiva genérica	29
5. Estrategia de crecimiento	30
6. Estrategia de cooperación.....	30
 Capítulo V. Plan de marketing.....	31
1. Objetivos del plan de marketing.....	31
2. Definición de mercado	31
3. Segmentación del mercado.....	32
4. Posicionamiento del producto/servicio	32
5. Formulación estratégica de marketing	33
5.1. Estrategia competitiva	33
5.1.1. Estrategia al corto plazo	33
5.1.2. Estrategia al mediano plazo.....	34
5.1.3. Estrategia a largo plazo	35
6. Estrategias de la mezcla de marketing	35
6.1. Producto	35
6.2. Precio.....	35

6.3. Plaza.....	36
6.4. Promoción	36
6.4.1. Venta personal.....	36
6.4.2. Promoción de ventas	36
6.5. Publicidad.....	36
6.6. Relaciones públicas.....	37
7. Cronograma de actividades	37
8. Presupuesto de marketing.....	38
 Capítulo VI. Plan de operaciones.....	39
1. Objetivos y estrategia de operaciones	39
2. Diseño del producto o servicio.....	39
3. Diseño de los procesos	41
4. Diseño de las instalaciones.....	41
5. Programación de las operaciones de la empresa	42
6. Actividades preoperativas	43
7. Presupuestos de inversión y operaciones	43
 Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos.....	44
1. Estructura organizacional.....	44
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	44
3. Estrategias de administración de recursos humanos	47
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	48
 Capítulo VIII. Plan financiero	49
1. Supuestos y políticas	49
2. Presupuestos del plan de negocio.....	51
3. Estructura de financiamiento.....	52
4. Estados financieros proyectados	53
5. Flujo de caja	54

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	55
7. Planes de contingencia	55
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones	57
2. Recomendaciones.....	58
Bibliografía	59
Anexos	63

Índice de tablas

Tabla 1.	Características de las zonas de Lima	6
Tabla 2.	Análisis del macroentorno	9
Tabla 3.	Código de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) para la empresa Gami Selva	13
Tabla 4.	Determinación del entorno específico	13
Tabla 5.	Rivalidad entre competidores actuales	15
Tabla 6.	Amenaza entre competidores potenciales.....	15
Tabla 7.	Amenaza de productos sustitutos	16
Tabla 8.	Poder de negociación de los proveedores.....	16
Tabla 9.	Poder de negociación de los clientes	17
Tabla 10.	FODA	19
Tabla 11.	Restaurantes que compran gamitana 1 vez a la semana	24
Tabla 12.	Restaurantes que compran gamitana 1 vez cada 2 semanas	25
Tabla 13.	Restaurantes que compran gamitana de manera poco frecuente	25
Tabla 14.	Restaurantes que no compran gamitana	26
Tabla 15.	Mercado potencial para gamitana.....	27
Tabla 16.	Matriz de Ansoff.....	30
Tabla 17.	Variables identificadas para segmentación de mercado	32
Tabla 18.	Variables identificadas para posicionamiento del producto	32
Tabla 19.	Cronograma de actividades	37
Tabla 20.	Presupuesto de marketing año 1 (en soles).....	38
Tabla 21.	Descripción del producto.....	40
Tabla 22.	Programación de las operaciones de Gami Selva	42
Tabla 23.	Programación de las actividades preoperativas de Gami Selva.....	43
Tabla 24.	Presupuestos de inversión de Gami Selva	43
Tabla 25.	Presupuesto de operación Gami Selva.....	43
Tabla 26.	Presupuesto de recursos humanos para el periodo de 1 año en soles	48
Tabla 27.	Volumen de producción de gamitana (kg).....	51
Tabla 28.	Ventas de gamitana en soles (S/).....	51
Tabla 29.	Costos de compra de gamitana en soles (S/)	51
Tabla 30.	Estructura de financiamiento	52
Tabla 31.	Amortización del préstamo adquirido	52
Tabla 32.	Estados financieros proyectados.....	53

Tabla 33.	Flujo de caja económico proyectado	54
Tabla 34.	Planes de contingencia	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Gamitana.....	4
Gráfico 2.	Zonas de Lima Metropolitana.....	5
Gráfico 3.	Distribución de la población migrante amazónica por zonas en Lima Metropolitana (2007).....	7
Gráfico 4.	Distribución de la población migrante amazónica en Lima Metropolitana, según origen (2007)	8
Gráfico 5.	Cadena de valor de Porter.....	17
Gráfico 6.	Diseño de los procesos Gami Selva.....	41
Gráfico 7.	Diseño de las instalaciones de Gami Selva.....	41
Gráfico 8.	Producto en el área de almacenamiento.....	42
Gráfico 9.	Estructura organizacional	44
Gráfico 10.	Producción de gamitana en el Perú 2000-2010	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista a la jefa de compras de pescadería de Supermercados Tottus	64
Anexo 2.	Entrevista a la jefa de compras línea de pescados y marinos de Cencosud	65
Anexo 3.	Entrevista al jefe de compra y distribución de pescados de Cencosud	66
Anexo 4.	Listado de restaurantes de la selva en Lima Metropolitana	68
Anexo 5.	Resumen de encuestas realizadas en restaurantes	70
Anexo 6.	Cálculos para el Análisis de Sensibilidad	77
Anexo 7.	Punto de Equilibrio	78

Capítulo I. Idea de negocio

1. Descripción de la necesidad insatisfecha

De acuerdo con el Ministerio de la Producción (Produce 2013), el consumo de pescado en el Perú ha tenido un incremento promedio de 2,4% para el periodo 2010 - 2012. En el 2011, el consumo promedio *per cápita* se estimó en 23,1 y para el 2012 se estimó en 23,1 kg. De estos valores, 54% corresponde a pescado fresco; 24%, a enlatado; 19%, a congelado; y 4%, a curado (Produce s.f.). De manera similar y de acuerdo con el Centro para los Servicios y Asesoramiento Sobre la Comercialización de Productos Pesqueros de América Latina (Infopesca 2010), se estima un consumo de 26,5 kg *per cápita* al año de pescado en Lima, donde la comercialización de pescado mueve US\$ 780 millones al año.

Asimismo, el consumo *per cápita* estimado de especies provenientes de la acuicultura es de 0,58 kg/per. Para el 2015, la proyección de consumo *per cápita* es de 0,81 kg/per y para el 2018 se estima un consumo *per cápita* de 1,05 kg/per (Produce 2011).

La gamitana es la especie con mayor cosecha, con una tasa anual de crecimiento de 42%, para el periodo 2002 - 2010, seguido por el sábalo cola roja con 24%, el paco con 13%, el boquichico con 24% y el paiche que viene emergiendo. Asimismo, en el 2011, se estimó una cosecha que en conjunto alcance 1,3 mil TM para esas especies, donde la gamitana podría alcanzar 950 TM para ese año. De manera similar y tal como lo menciona dicho documento, se estima para el 2018 una cosecha de la acuicultura de especies amazónicas de entre 7 mil y 8 mil TM (Produce 2011).

Con relación al precio de venta de pescado, este se incrementó en 15% a inicios del 2016. Los restaurantes elevarán la importación de productos marinos en 30%. En el 2014, los restaurantes se vieron obligados a elevar sus precios ante el alza del precio del pescado en cerca del 35% para ese año. En el 2013, la importación de pescado de los restaurantes se duplicó y llegó a un 40% (Diario Gestión 2016).

De acuerdo con el Presidente de la Asociación de Restauradores Marinos y Afines del Perú (Armap), la fuerte importación de pescado desde hace cuatro años, se debe a varios factores, entre ellos, el incremento de la demanda nacional, aun cuando la captura sigue siendo la misma; la extracción y explotación de especies de alto valor comercial, lo cual ha provocado que hoy en

día sea muy difícil encontrar en supermercados especies como el lenguado, la corvina o la chita. Otro factor es el fenómeno El Niño, que si bien origina la disminución de algunas especies, incrementa la producción de otras. Asimismo, el precio en la importación de pescado es 50% más barato que el pescado nacional porque viene sin merma, es decir, eviscerado, sin cabeza ni cola, a lo que se suma que es posible comprar pescado todo el año, pudiendo guardar reservas. Tal es el caso de la tilapia, que si bien es uno de los pescados más consumidos en Lima, como referencia se tiene volúmenes de las ventas de 1 TM/semana/tilapia en los supermercados Tottus (Entrevista Villavicencio) para esta especie; el 50% es de importación. Sin embargo, para el pescado proveniente de la selva peruana la situación es distinta, pues como país no se importa pescado amazónico.

Como se mencionó, el crecimiento de la demanda se da por el *boom* gastronómico que se vive en el Perú y que es bastante atractivo para los inversionistas y alumnos que estudian gastronomía, por lo que cada vez se abren más restaurantes. De acuerdo con la Guía de Restaurantes Degusta 2014, Lima registra 2.671 restaurantes recomendados para el turismo. De esta cifra, entre el 70% y 80% son de cocina marina y cerca del 2% son de comida de la selva.

El objetivo es abordar exclusivamente la comercialización de gamitana, bajo la denominación de la empresa Gami Selva, empresa encargada de la distribución y comercialización de gamitana en Lima.

En la actualidad, las cadenas de supermercados Tottus, a través de Tottus, y Cencosud, a través de Metro, así como una serie de restaurantes, no cuentan con un proveedor que asegure una continuidad en el abastecimiento del producto. Por ese motivo, se ha identificado la cadena Cencosud, tiendas Metro y supermercados Tottus como clientes, que demandan 100 a 150 kg gamitana/semana y 300 a 350 kg gamitana/semana, respectivamente, y a 9 restaurantes de Lima que, en promedio, demandan 109 kg/semana, como se detalla más adelante en la investigación de mercado.

En este contexto, la idea de negocio surge a partir de una demanda de los supermercados y restaurantes de comida de la selva por un abastecimiento constante de un producto fresco y de calidad como la gamitana, cuya carne es sabrosa, de buena textura y de color brillante. Esta especie es poco conocida por la mayor parte de la población que vive en Lima; básicamente, es consumida por la población migrante de la selva en la capital.

El proveedor de gamitana es Amazon Fish, actual proveedor de Cencosud. Amazon Fish es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de pescado amazónico de las especies gamitana, *colossoma macropomum*, y paco, *piaractus brachypomu*. Actualmente, esta empresa tiene una serie de problemas logísticos, pues su conocimiento está en la producción de la especie, mas no en la comercialización en sí del producto.

Amazon Fish se ubica en el centro poblado de Puñizas, distrito San Luis de Shuaro. Este es uno de los distritos que conforman la provincia de Chanchamayo, ubicada en Junín. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2015), la población en el distrito es de 7,233 habitantes; el 86% de la población vive en una zona rural, el 67% de la población no cuenta con agua, el 45% de la población no cuenta con desagüe, el 58% de la población no cuenta con electricidad, y la tasa de desnutrición es de 30%. Asimismo, de acuerdo con el Mapa de Pobreza del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes 2013), San Luis de Shuaro pertenece al quintil 2 del índice de carencias y su IDH es de 0,5722, ubicándose por debajo del IDH nacional, calculado en 0,5976.

San Luis de Shuaro es el segundo distrito menos poblado de Chachamayo, luego de Vitoc, y también es uno de los distritos en los que aún se perciben las consecuencias del terrorismo de la década de 1980, reflejado en la falta de infraestructura y centros educativos, y la pobreza.

Las condiciones de competencia son favorables, debido a que son pocos los competidores que abastecen a los supermercados con gamitana. Existe también una ventaja comparativa respecto de otras empresas proveedoras de gamitana, pues esta se ubica en el distrito de San Luis de Shuaro, provincia Chanchamayo, departamento de Junín, a 8 horas de Lima, donde no solo el ojo de agua que abastece a las pozas de gamitana es clave al ser constante, sino también el clima de Ticlio que es ideal para mantener la temperatura del pescado.

Respecto de los competidores, uno se ubica en Iquitos, Loreto, y otro se encuentra en la carretera a Satipo, Junín, donde las condiciones de abastecimiento de agua no son constantes.

Asimismo, para el caso de los restaurantes y si bien muchos compran gamitana de río, esto se debe básicamente a que no han encontrado un buen proveedor que les ofrezca gamitana proveniente de una piscigranja y cuyo sabor sea agradable, parecida a la de río. Los restaurantes son considerados como una oportunidad para introducir el producto.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, la gamitana es consumida básicamente por la población proveniente de la selva, que en su mayoría vive en la periferia de Lima, en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, El Agustino, San Juan de Lurigancho, Puente Piedra y Santa Anita.

Este factor de migración de la selva hacia Lima es absolutamente favorable para la venta del producto.

2. Producto o servicio a ofrecer

Nuestro producto consiste en la venta de pescado fresco de la especie gamitana, *Colossoma macroporum* para la cadena de Supermercados CENCOSUD (metro básicamente) Tottus y 9 restaurantes en Lima Metropolitana.

Gráfico 1. Gamitana



Fuente: Elaboración propia

3. Mercado objetivo

El mercado objetivo son los supermercados y restaurantes, específicamente Cencosud, a través de las tiendas Metro y supermercados Tottus. Para el caso de Cencosud, la gamitana se comercializa en las tiendas Metro, en los locales ubicados en distritos donde vive la población migrante de la selva en Lima. Para el caso de los supermercados Tottus, el producto está destinado a la mayor parte de las tiendas de la cadena.

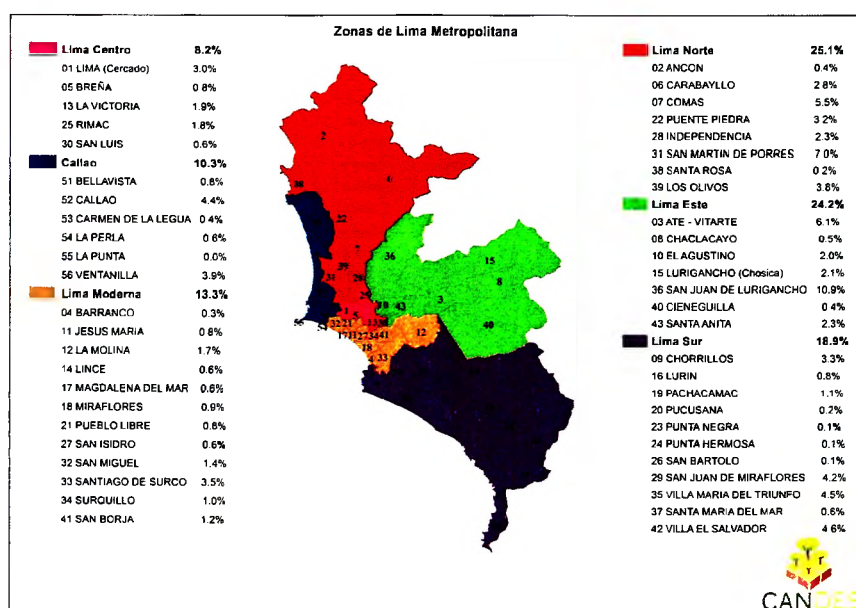
Finalmente, para el caso de los restaurantes, estos son aquellos donde se vende comida de la selva y que se ubican en los distritos de Los Olivos, Villa María del Triunfo, San Martín de Porres, Cercado de Lima, Jesús María, Lince y el Callao.

En el capítulo III se puede encontrar más detalle sobre los requerimientos de ambas cadenas de supermercados y restaurantes.

3.1. Aspectos demográficos

De acuerdo con el estudio “Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012” de IPSOS Apoyo, se categoriza a la ciudad de Lima en 5 zonas.

Gráfico 2. Zonas de Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia sobre la base del estudio Perfiles Zonales la Gran Lima 2012. Ipsos Apoyo

Tabla 1. Características de las zonas de Lima

Indicador	TOTAL LIMA	Lima Norte	Lima Este	Lima Centro	Lima Moderna	Lima Sur	Callao
Porcentaje total de población respecto a Lima	-	25,11%	24,1%	8,24%	13,26%	18,9%	10,26%
N° Habitantes	9 439, 632	2 370, 717	2 285,886	778,146	1 252,299	1 783,415	969,170
Distrito con mayor población	San Juan de Lurigancho	San Martín de Porres	San Juan de Lurigancho	Lima	Santiago de Surco	Villa El Salvador	Callao
NSE predominante	C y D	C y D	C y D	B y C	A y B	C, D y E	C y D
Ingreso promedio familiar mensual bruto	S/. 2,034	S/. 1,397	S/. 1,379	S/. 1,847	S/. 4,790	S/. 1,517	S/. 1,284
Ingreso mínimo requerido por el hogar	S/. 2,085	S/. 1,905	S/. 1,810	S/. 1,964	S/. 3,216	S/. 1,814	S/. 1,959
Principales gastos destinados a:		Alimentación dentro del hogar, transporte, educación y alimentación fuera del hogar.	Alimentación dentro del hogar, alimentación fuera del hogar, transporte y educación.	Alimentación dentro del hogar, alimentación fuera del hogar, transporte y educación.	Alimentación dentro del hogar, educación, transporte y alimentación fuera del hogar.	Alimentación dentro del hogar, alimentación fuera del hogar, transporte y educación.	Alimentación dentro del hogar, alimentación fuera del hogar, transporte y educación.
Tenencia de deudas	47%	51%	43%	46%	51%	48%	44%
Tenencia de Internet en el Hogar	45%	38%	37%	56%	82%	28%	35%
Edad promedio del ama de casa	42 años	41 años	42 años	42 años	43 años	42 años	42 años

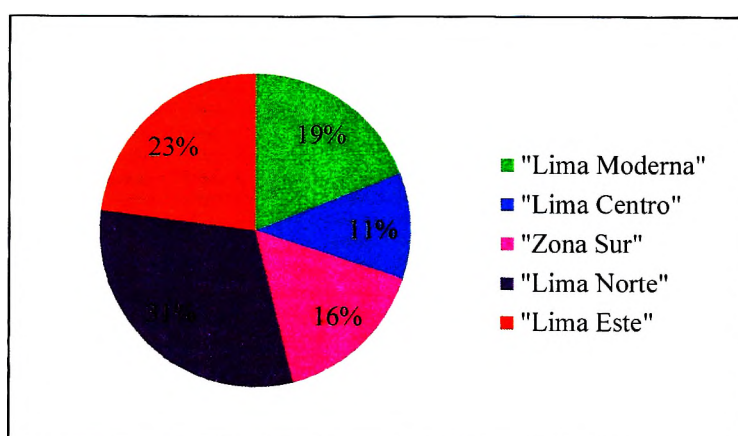
Fuente: Estudio Perfiles Zonales la Gran Lima 2012. Ipsos Apoyo

4. Propuesta de valor

El producto está orientado a satisfacer una necesidad del cliente, identificada como la falta de abastecimiento de pescado amazónico para los supermercados y restaurantes de Lima Norte, Lima Sur, y Lima Este, cuyo consumidor final es la población migrante de la selva. En los gráficos 3 y 4, se muestra la distribución de la población migrante amazónica en Lima Metropolitana y la distribución de la población de acuerdo al origen. La oportunidad indica que Gami Selva debe ser elegida sobre la competencia, ya que el producto, definido como pescado entero fresco de gamitana, es de excelente calidad y es considerado como el mejor producto dentro de la relación de proveedores de gamitana de Cencosud en cuanto a frescura del pescado, color y textura. La calidad del producto se suma a la rapidez en la entrega, debido a que el lugar de producción se encuentra cerca de Lima.

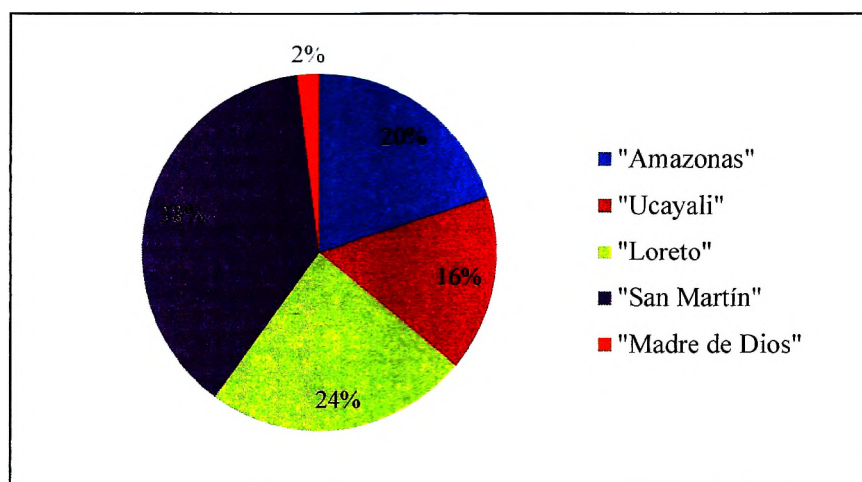
Con relación a la actividad económica en la selva, la acuicultura es una alternativa económica para muchas familias selváticas. Si bien el Perú presenta un incipiente desarrollo acuícola respecto de otros países en América Latina, como país posee condiciones naturales favorables. Es una alternativa a futuro, sobre todo teniendo en cuenta la creciente escasez de productos marinos. Para el caso de la selva, la acuicultura representa una oportunidad de mejora de la calidad de vida de muchas familias, haciendo un uso eficiente de los recursos naturales, específicamente del bosque. Asimismo, es una actividad que se puede desarrollar en tierras ya intervenidas o deforestadas.

Gráfico 3. Distribución de la población migrante amazónica por zonas en Lima Metropolitana (2007)



Fuente: Produce - ESAN 2014.

Gráfico 4. Distribución de la población migrante amazónica en Lima Metropolitana, según origen (2007)



Fuente: Produce - ESAN 2014.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del macroentorno

Tabla 2. Análisis del macroentorno

Entorno	Variable específica	Tendencias	Efecto sobre el negocio	Oportunidad y/o amenaza	Fuente
Demográfico	Tamaño del público objetivo	Aumento de la población migrante desde la Amazonía a Lima Metropolitana, lo que favorece la idea de Negocio.	Aumento de la demanda del producto	Oportunidad	Sánchez, Anibal (2015)
	Genero de los clientes	En su mayoría mujeres, ya que son quienes tienen la decisión de compra en los supermercados y están dispuestas a una alimentación sana.	Preferencia del producto al ser considerado sano y de calidad, como una fuente segura y sana de alimentación para la familia.	Oportunidad	Boden, Natalie (2014)
	Edad de los clientes	Existe una mayor independencia económica de parte de los jóvenes, lo cual puede generar una mayor demanda, además de la conformación de núcleos familiares jóvenes.	Al existir poder adquisitivo los jóvenes están abiertos al consumo de nuevos productos, principalmente los relacionados con la alimentación.	Oportunidad	Silva, Roxana (2014)
	Distribución del público objetivo	Los clientes se ubican en Lima Norte, Sur y Este. Lugares en los cuales se observa un alto poder adquisitivo y concentra la mayor cantidad de inmigrantes provenientes de la selva.	Aumento en la demanda del producto	Oportunidad	Sánchez, Anibal (2015)

Entorno	Variable específica	Tendencias	Efecto sobre el negocio	Oportunidad y/o amenaza	Fuente
Económico	Marco económico general	Existe un desarrollo económico del Perú, percibido a nivel nacional e internacional, lo que genera oportunidades de inversión.	Aumento del poder adquisitivo.	Oportunidad	Ghezzi, Picro (2015)
	Tipo de cambio	Fortalecimiento mundial del dólar, lo que trae aumento en los costos de algunos insumos.	Aumento de los costos	Amenaza	Reuters (2016)
	Acceso a créditos	Bajo acceso a créditos de las Mypes, dificulta el crecimiento rápido de estas.	Fortalecimiento de la empresa y crecimiento de esta.	Oportunidad	Asociación de Bancos del Perú (2015)
	Eliminación del beneficio tributario para el sector acuícola	La eliminación de este beneficio, frena el desarrollo de las ideas de negocios de acuicultura.	Desmedro en el fomento y apoyo a la acuicultura, lo que podría encarecer el precio.	Amenaza	Orwell, George (2015)
Político/legal	Elecciones presidenciales	Alto número de postulantes a la presidencia, con poca claridad referente a los resultados de segunda vuelta, lo que genera un escenario incierto.	Incertidumbre a nivel de políticas e inversiones	Oportunidad/ Amenaza	Diario La República (2016)
	Nuevo marco de promoción de la acuicultura	Esto genera expectativas de manera de conocer como el estado apoyará o regulará las iniciativas relacionadas con la acuicultura.	Incertidumbre en la puesta en marcha y efecto en la producción.	Oportunidad/ Amenaza	Agraria.pe (2015)
Sociocultural	Comportamiento del consumidor	En un entorno cada vez más exigente, veloz y demandante los peruanos valoran el poder invertir tiempo de calidad con la familia	Aumento de la demanda del producto, debido a que la alimentación se asocia a poder compartir o un hobbies.	Oportunidad	Frenk, André (2014)
	La realidad de la selva	La selva afectada por el terrorismo ha experimentado un impedimento en el desarrollo económico local. El estado se encuentra en deuda, por lo que asigna recursos, para genera fuentes de trabajo y de esta forma se favorecen ideas de negocios.	Oportunidad de captar nuevos proveedores para nuestra empresa	Oportunidad	Montoya Rojas, Rodrigues (1997)
	Rol del inmigrante	A nivel de Lima Metropolitana, el hecho de la llegada de inmigrantes de la selva y sierra a los diferentes conos, ha sido una oportunidad de desarrollo económico. Mejorando el poder adquisitivo del sector.	Aumento de la demanda, ya que mantienen sus costumbres y preferencias.	Oportunidad	Yamada, Gustavo (2014)

Entorno	Variable específica	Tendencias	Efecto sobre el negocio	Oportunidad y/o amenaza	Fuente
Tecnológico	Incorporación de nuevas tecnologías	La acuicultura como hipótesis de desarrollo, es una alternativa que incorpora el uso de tecnología y conocimiento técnico.	Aumento del negocio acuícola, oportunidad de captar nuevos proveedores, mejores precios y diversidad de calidades de productos.	Oportunidad	Ministerio de la Producción (2012)
	Avance en infraestructura física	La selva ya no se encuentra aislada, existe una buena red de caminos que permite la entrada o salida de bienes y servicios.	Rápida entrega del producto y mejor traslado de este, no poniendo en riesgo la calidad del producto.	Oportunidad	Vizcarra, Oscar (2016)
Educativo	Nivel educativo de las personas	La alta estimación que tiene hoy la educación está directamente asociada con el aspiracional laboral: 8 de cada 10 personas en Perú piensa que obtendrá mejores oportunidades de empleo con un nivel de educación más alto.	Aumento de la demanda futura, relacionado a un mayor poder adquisitivo	Oportunidad	Frenk, André (2014)
	Capacitación del personal	Existe la posibilidad que de la mano del desarrollo acuícola y capacitaciones, el nivel de instrucción de los trabajadores aumente. Además que puede resultar un factor de estancamiento si no contamos con personas que sean capaces de desarrollar tareas más complejas.	Excelente manejo y conservación de la materia prima.	Oportunidad/ Amenaza	Vizcarra, Oscar (2016)
Ambiental	Recursos naturales	Excelente calidad de los recursos, en especial el agua, la base del negocio.	Oportunidad de creación de nuevos negocios acuícola, aumentando el número de proveedores	Oportunidad	Montoya Rojas, Rodrigues (1997)
	Clima	Riesgo de lluvias o nevadas que puedan obstruir la carretera e impedir la distribución y entrega del producto.	No cumplimiento de los pedidos, producto de los desastres naturales	Amenaza	Senahmi (2016)

Fuente: Elaboración propia

Del análisis del macroentorno, se concluye que respecto al entorno demográfico, el hecho del aumento de la población migrante a Lima Metropolitana, principalmente personas provenientes de la selva y la sierra, abre grandes oportunidades de acceso a nuevos clientes (supermercados y restaurantes), debido a que se genera un aumento en la demanda del producto. Lo anterior es capitalizado principalmente por las amas de casa, las cuales, debido al poder de compra que poseen, ven una oportunidad de adquirir un producto sano y altamente nutritivo para su familia.

Respecto del entorno económico, el negocio acuícola se ve en dificultades, debido al bajo apoyo y acceso a créditos, lo que lo convierte en una actividad con varias barreras de entrada, pero a la vez es una gran oportunidad para quienes ya se encuentran en el mercado, pues podrían aumentar su producción para satisfacer al mercado.

El entorno político continúa siendo incierto. Se cuenta con un alto número de candidatos a la presidencia, lo que implica no esperar soluciones al corto plazo. Por ello, cada idea de negocio debe ser ejecutada por sus propios responsables, lo cual es una oportunidad por el hecho de conocer bien el producto.

El entorno sociocultural, con la incorporación de la población migrante, ha introducido nuevas costumbres y tradiciones, lo que se traduce en un aumento en la demanda del producto por la adquisición de nuevos estilos de vida y la incorporación de nuevos productos a la dieta tradicional.

El entorno tecnológico se ve influenciado por el crecimiento del Perú, el cual ha generado un mayor acceso a tecnologías a un precio asequible al mercado. Esto genera una mejora en los procesos de la cadena de producción y comercialización, beneficiando directamente la calidad del producto.

El acceso a educación rompe la brecha económica, lo que favorece un acceso mayor a nuevos bienes y servicios; por lo tanto, el entorno educativo se percibe como una oportunidad en el aumento de la demanda futura de estos productos.

El entorno ambiental, al no contar con una legislación clara, permite la extracción de peces de los ríos, lo cual genera el riesgo de generar escasez del producto. Esto abre oportunidades para la acuicultura, la cual es una respuesta a la generación de alimento y respeto por el medio ambiente, un valor agregado cada vez más apreciado por los clientes.

2. Análisis del microentorno

En este punto, se muestra el análisis realizado para la ubicación de la industria, ubicando a la actividad que realiza nuestra empresa en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) para luego realizar el análisis de nuestra competencia directa.

2.1. Código de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU)

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, (CIIU), nuestra empresa estaría determinada por la industria de Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas con el Código CIUU 4620.

Tabla 3. Código de la clasificación internacional industrial uniforme (CIIU) para la empresa Gami Selva

División	Grupo	Clase	Descripción
46			Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
	462		Venta al por mayor de materias primas
		4620	Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos

Fuente: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Departamento de Asuntos Económicos y Sociales División de Estadística. Naciones Unidas. 2009

2.2. Determinación del entorno específico

Se utiliza para la determinación de nuestra competencia directa y nuestros competidores sustitutos.

Tabla 4. Determinación del entorno específico

Criterios	Detalle	Gami Selva	Silver Corporation	La Ceiba	Puesto mercado mayorista Villa María del Triunfo	Vendedores informales con venta a restaurantes
Funciones	Producto fresco	1	0.75	0.75	0.5	0.5
	Calidad organoléptica	1	0.75	0.75	0.5	0.5
	Tamaño del producto	1	0.75	1	1	1
	Precios competitivo	1	1	1	1	1
	Responsabilidad ambiental	1	1	1	0	0
	Inocuidad alimentaria	1	1	0.75	0.25	0.25
	Comercio por mayor	1	0.5	0.75	0.75	0.75

Criterios	Detalle	Gami Selva	Silver Corporation	La Ceiba	Puesto mercado mayorista Villa María del Triunfo	Vendedores informales con venta a restaurantes
Tecnologías	Rapidez en la entrega	1	0.5	1	0.5	0.75
	Delivery a restaurantes	1	0	0	0	1
	Interacción con el cliente	1	0.25	0.75	0.5	0.5
	Desarrollo de recetario	1	0	0	0	0
Clientes	Supermercados de niveles socioeconómicos C y D	1	1	1	0.5	0
	Restaurantes en distritos socioeconómicos C y D	1	0	0	0	1
		13	7.5	8.75	5.5	7.25

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las ponderaciones registradas en las tablas 3 y 4, los resultados son los siguientes:

El competidor directo es:

- La Ceiba (Puntaje: 8,75).

Los principales sustitutos son:

- Silver Corporation (Puntaje: 7,75)
- Vendedores informales con venta a restaurantes (Puntaje: 7,25)
- Puesto mercado mayorista Villa María del Triunfo (Puntaje: 5,5)

2.3. Análisis de las fuerzas de Porter

A continuación, se muestra el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a los proveedores con el mismo público objetivo.

2.3.1. Rivalidad entre competidores actuales

Tabla 5. Rivalidad entre competidores actuales

Fuerza de Porter	Aspecto para analizar	Análisis	Puntuación (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)
Rivalidad entre competidores actuales	Número de competidores directos	La informalidad del sector permite la existencia de vendedores informales.	1	Alto
	Crecimiento de la industria acuícola	El crecimiento del volumen de venta promedio en los supermercados ha crecido 10 veces más en los últimos 8 años.	1	
	Características diferenciadoras del producto respecto a la competencia	Existen características organolépticas diferenciadas según al procedencia, junto a las normas y respeto por el medio ambiente.	1	
	Diversidad de competidores	Existe una diversidad de competidores informales a nivel de restaurantes y a nivel de supermercados los competidores son empresas que realizan un buen trabajo.	1	
	Barreras de salida	La distancia de los centros de producción a los puntos de venta es estratégica, ya que incrementan los costos y afectan a la calidad del producto. Así mismo las barreras para abandonar la industria es alta porque asumen la producción.	1	
	Total		5/5	

Fuente: Elaboración propia

2.3.2. Amenaza de competidores potenciales

Tabla 6. Amenaza entre competidores potenciales

Fuerza de Porter	Aspecto para analizar	Análisis	Puntuación (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)
Amenaza de competidores potenciales	Diferenciación de los productos en el mercado actual	Es alta, debido a las características organolépticas del producto.	0	Bajo
	Costo de cambio de los clientes	Es difícil, ya que va asociado a un reconocimiento de la calidad del producto.	0	
	Barrera de entrada	No todos cumplen con los requisitos para vender en los supermercados	0	
	Requerimiento de capital para la industria	Es bajo, porque no necesitas mucho capital para ingresar al negocio	1	
	Posibilidad de acceso a materia prima	La dificultad es encontrar un proveedor de buena calidad ubicado cerca de Lima	0	
	Total		1/5	

Fuente: Elaboración propia

2.3.3. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 7. Amenaza de productos sustitutos

Fuerza de Porter	Aspecto para analizar	Análisis	Puntuación (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)
Amenaza de productos sustitutos	Precio del producto	Existen diferentes tipos de pescado en el mismo rango de precios	1	Alto
	Disponibilidad del sustituto al cliente	actualmente en el mercado existen productos que por precio podría sustituir a la gamitana, no así en calidad	1	
	Costo de cambio de los clientes	El precio del sustituto es bajo, lo cual permite el cambio de manera rápida	1	
	Grado de satisfacción del producto sustituto respecto al propio	A pesar que existen otros productos por precios no satisfacen las necesidad específicas del consumidor final, que es el migrante de la selva.	0	
	Agresividad y rentabilidad del producto sustituto	El precio, volumen, procedencia hacen atractivo el consumo de estos productos.	1	
	Total		4/5	

Fuente: Elaboración propia

2.3.4. Poder de negociación de proveedores

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

Fuerza de Porter	Aspecto para analizar	Análisis	Puntuación (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)
Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores importantes	No hay un buen número de proveedores importantes	1	Alto
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	existe producción en la zona del mismo producto y su sustituto	0	
	Amenaza de los proveedores para integrarse hacia delante	Si bien existe de parte de algunos proveedores, no guardan relación con el negocio objetivo	0	
	Amenaza de la industria a integrarse hacia atrás	Hay empresas del sector especializadas en producción y comercialización	1	
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Los clientes recurren a los proveedores por la calidad del producto que el consumidor final prefiere considerando el precio	1	
	Total		3/5	

Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Poder de negociación de los clientes

Tabla 9. Poder de negociación de los clientes

Fuerza de Porter	Aspecto para analizar	Análisis	Puntuación (0 a 1)	Conclusión (Alto o Bajo)
Poder de negociación de los clientes	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Es baja, ya que controlar y adquirir la producción es riesgo y logísticamente aumentaría los costos	0	Alto
	Rentabilidad de los clientes	La compra está directamente relacionada al beneficio del cliente, manejando altos márgenes de rentabilidad.	1	
	Número de clientes importantes	Es alto por la apertura de nuevos supermercados en provincias y Lima	1	
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	Son altos y a precios bajos, pero que no son diferenciados respecto al consumidor final.	1	
	Costo de cambio de los clientes	No es tan alto, pero podría elevarse considerando los precios de venta de otros proveedores.	1	
	Total		4/5	

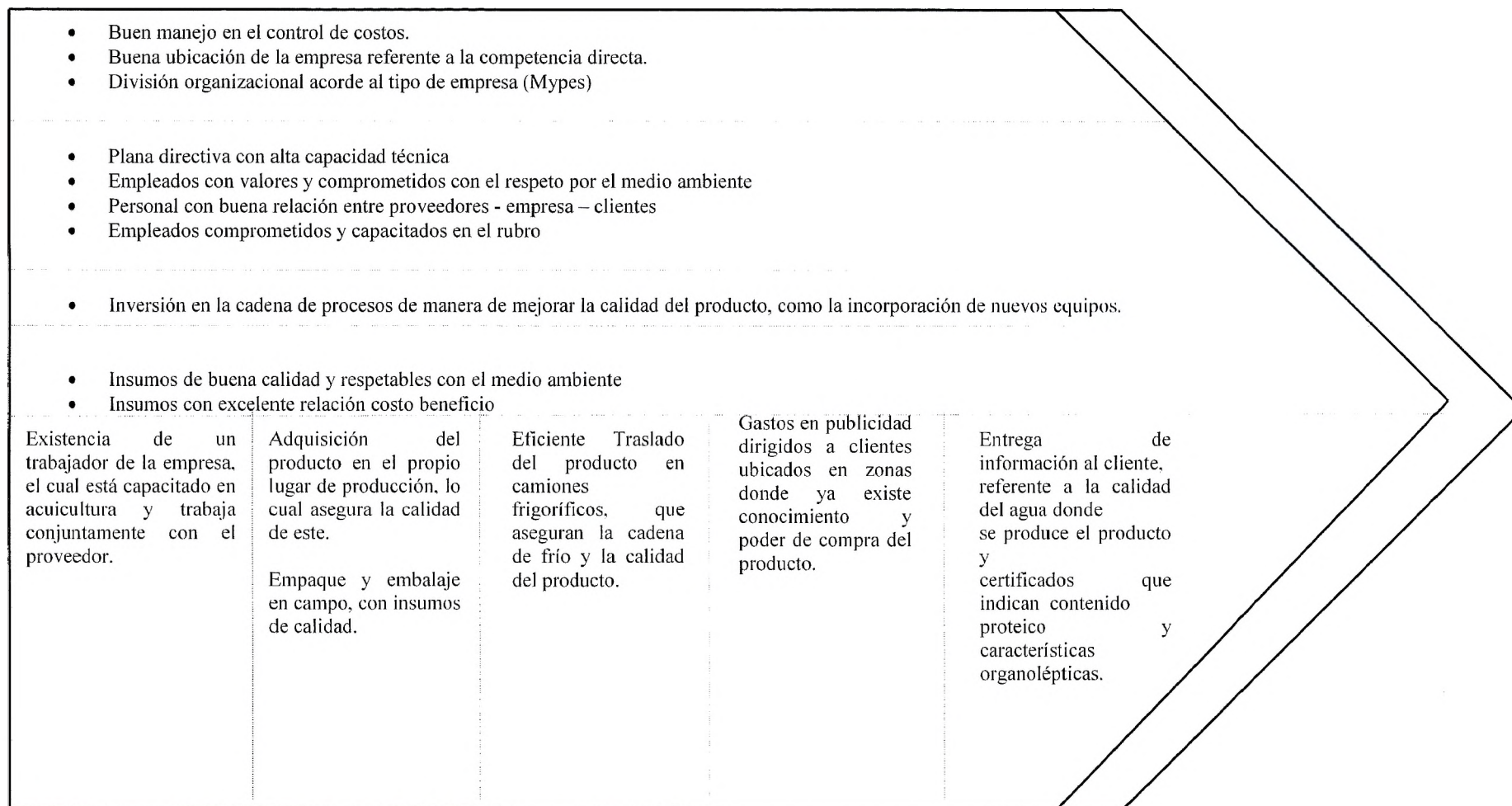
Fuente: Elaboración propia

Luego de analizar las fuerzas de Porter, es posible concluir que existe una alta rivalidad entre los competidores actuales, debido a que existen características diferenciadoras por la ubicación geográfica de la empresa, la cual afecta la calidad del producto al llegar a su destino. Ello implica una gran oportunidad, ya que se reduce el nivel de amenaza de los competidores potenciales, porque las barreras de entrada del negocio son altas y, además, permite poco margen del control de costos en todos los procesos.

La fuerte importación de especies comerciales, como la tilapia y su gran posicionamiento en el mercado actual, genera una alta incidencia en la amenaza de productos sustitutos, la cual pueden ser contrarrestada por el atributo del producto gamitana asociado al concepto “selva”, lo que se relaciona con calidad, inocuidad, frescura y respeto al ambiente, además de ser considerado como un producto 100% peruano.

Considerando que el poder de negociación de los clientes (supermercados) es alto, estos son exigentes en calidad, continuidad de la oferta y cantidad ofrecida; esto determina el precio de compra del producto. Asimismo, el poder de negociación de los proveedores para este negocio es alto, debido a que actualmente en el mercado no se cuenta con mucha oferta de proveedores de este producto y se observa un crecimiento en la demanda. Los clientes están dispuestos a aceptar nuevas negociaciones, siempre y cuando no se ponga en riesgo la calidad del producto.

Gráfico 5. Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia

2.4.FODA

Tabla 10. FODA

Fortalezas	Debilidades
1. Proveedores con conocimiento del rubro acuícola y con experiencia de más de diez años.	1. No existe experiencia en venta a supermercados y restaurantes.
2. El proveedor ya vende el producto a un supermercado.	2. Se cuenta con un bajo capital inicial de trabajo.
3. Excelente estado de conservación de los recursos naturales (agua, suelo) en el proceso de producción, que son indispensables para la obtención de un producto de calidad.	3. Contar con un solo proveedor al inicio del negocio.
4. Excelente calidad del producto.	4. Es un producto perecible.
5. Motivación.	
6. Estructura de negocio con menor riesgo.	
Oportunidades	Amenazas
1. Escasez de productos marinos.	1. Cultivo de la tilapia en la selva.
2. Aumento del consumo mundial de pescado.	2. Eliminación del beneficio tributario para el sector acuícola.
3. Exoneración del pago de IGV en la zona de constitución de la empresa.	3. Inexistencia del nuevo marco de promoción acuícola.
4. Bajo conocimiento de la producción de especies acuícolas amazónicas.	4. Existencia de otras empresas comercializadoras.
5. Apertura de nuevas sucursales de supermercados en provincia, en especial en la zona norte del país, lugar donde la migración desde la selva ha aumentado.	5. Conflictos sociales.
6. Alto porcentaje de representación del territorio amazónico a nivel nacional.	6. Inflación.
7. Aumento de restaurantes en Lima Metropolitana, los cuales demandan productos marinos novedosos.	7. Elecciones presidenciales.
8. Existencia de infraestructura y caminos.	8. Alto porcentaje de desaprobación de la gestión presidencial.
9. Ubicación estratégica del lugar de producción.	
10. Sostenibilidad de la acuicultura con el medio ambiente.	
11. Demanda insatisfecha de tilapia, el 50 % de la producción se importa.	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivos generales

- Definir la aceptación del producto en el mercado
- Identificar los factores por los cuales algunos clientes han desistido de optar por este producto
- Cuantificar el volumen de la demanda

1.2. Objetivos específicos

- Saber con claridad si a los clientes les gusta el producto
- Conocer los motivos por los cuales algunos clientes han desistido de optar por este producto
- Conocer el volumen aproximado de la demanda

2. Metodología

2.1. Primera fase

La metodología parte desde la definición de los objetivos antes mencionados. Para ello, se estableció como punto principal obtener respuesta a los objetivos específicos del sondeo de mercado.

De esta manera y a fin de conocer más acerca de la gamitana, se partió principalmente desde quién es el ofertante del producto o desde el proveedor. En la actualidad, el proveedor vende gamitana a Cencosud. De este modo, se realizó una visita de campo de cuatro días a Chanchamayo, en setiembre del 2014, a fin de recopilar información sobre el proveedor, identificar cuellos de botellas en su proceso y volúmenes posibles a manejar.

Posteriormente, se coordinó una reunión de entrega de 70 kg de gamitana con Cencosud, con la finalidad de conocer cómo se entrega el producto en el terminal pesquero de Villa María del Triunfo. Para el caso de otros supermercados, hasta esta etapa, no hubo información disponible.

2.2. Segunda fase

La segunda fase consistió en identificar aspectos sobre el mercado potencial. De este modo, se realizaron entrevistas a los jefes de pescadería en Cencosud y supermercados Tottus. La parte más complicada de esta fase fue conseguir una entrevista, lo cual demoró cinco meses, aproximadamente.

La primera entrevista realizada a Cencosud se aplicó vía web. En el anexo 2, se muestra la entrevista realizada al jefe de pescadería de esta cadena.

La entrevista realizada a supermercados Tottus, se aplicó de manera personal. En el anexo 3, se muestra la entrevista realizada a la jefa de compras de pescadería de esta cadena.

Actualmente, ambos supermercados presentan poca continuidad en la oferta de gamitana, debido a los proveedores.

2.3. Tercera fase

La tercera fase consistió en el análisis de información. De esta manera, la información hallada al término de la segunda fase se complementó con un censo en restaurantes de comida de la selva. Para ello, se hizo un listado general de los 2.671 restaurantes identificados en Lima Metropolitana, utilizando Degusta, Guía de Restaurantes de Lima. Esta guía es una aplicación o *app* que permite identificar y otorgar puntuaciones a modo de evaluación a distintos restaurantes en Lima. Posteriormente, se utilizó un filtro para identificar aquellos restaurantes exclusivamente de comida de la selva. La información se completó con algunas referencias sobre restaurantes en zonas cercanas. En el anexo 4, se muestra el resumen de las entrevistas realizadas a 33 restaurantes, distribuidos en las siguientes zonas:

- Lima Norte: Los Olivos (5), Puente Piedra (1), San Martín de Porres (4), Independencia (2). Total: 12 restaurantes.
- Lima Sur: Villa María del Triunfo (1), San Juan de Miraflores (1). Total: 2 restaurantes.
- Lima Centro: Cercado de Lima (1), Breña (1), La Victoria (1). Total: 3 restaurantes.
- Lima Este: Ate (2), San Juan de Lurigancho (2). Total: 4 restaurantes.
- Lima Moderna: Jesús María (3), San Miguel (1), Santiago de Surco (2), Lince (2), Miraflores: (1), La Molina (1). Total: 11 restaurantes

- Callao: Callao (1). Total: 1 restaurante.

2.4. Cuarta fase

La cuarta fase o fase complementaria consistió en complementar la información hallada. De esta forma, la información se integró con dos visitas más al terminal pesquero de Villa María del Triunfo, donde se pudo entrevistar también al jefe de compras y distribución de pescados de Cencosud. En el anexo 3, se puede encontrar esta entrevista.

Asimismo, y para complementar la información sobre las estrategias de promoción utilizadas por Tottus, se consultó a Jorge Santos, gerente de tienda de hipermercado Tottus del Jockey Plaza. Para las estrategias de promoción de un producto, Tottus permite que el proveedor promocioe el producto en la tienda, siempre y cuando este sea de interés para el hipermercado, es decir, que genere buenos márgenes de ganancia. Por lo general, la venta de pescado está vinculada a la compra de alguna bebida alcohólica. Entonces, se trabaja de forma conjunta para generar mayores márgenes de ganancia.

Adicionalmente, se realizó una visita a Produce a fin de conocer nuevos proyectos o programas que se estén considerando en la selva, así como datos adicionales que complementen la información hallada (cifras actuales sobre producción, consumo, entre otros).

3. Resultados

Los resultados obtenidos son:

- Cadena Cencosud
 - En la actualidad, Cencosud tiene tres proveedores de gamitana: Amazon Fish, La Ceiba y el proveedor de Pucallpa con un puesto de venta de pescado amazónico ubicado en el mismo terminal pesquero de Villa María del Triunfo.
 - Sus requerimientos semanales de gamitana son de 100 a 150 kg. En abril y junio, la demanda puede llegar a 200-250 kg.
 - Un problema percibido es que un solo proveedor no puede abastecer los 100-150 kg/semana de manera constante.
 - El formato de comercialización es pescado entero, fresco de 500 g a más, que permita obtener filetes. Lo ideal sería que pesen 800 g.
 - El precio de venta promedio al público es S/ 14,90 por kg.

- Esta especie amazónica se comercializa básicamente en Metro, llegando a más distritos, incluso a aquellos con mayor población. Es en estos distritos con mayor población donde se identifica la población migrante de la selva a Lima, quienes son los principales consumidores de gamitana en la capital.
- Las tiendas con mayor volumen de venta de gamitana se ubican en San Juan de Lurigancho, con volúmenes de 30-40 kg/semana en cada una de sus dos tiendas en ese distrito. Luego, se mencionan las tiendas ubicadas en el Rímac (Metro UNI), Independencia (Metro Plaza Norte) y Metro de Surquillo.
- Las estrategias de promoción de un producto son trabajadas por Cencosud directamente con el proveedor, cuando la tendencia indica que es un producto con un mercado en crecimiento.
- El margen de ganancia es del 20%.
- La forma de pago es 7 días después de la entrega del producto.
- La ventaja de las especies amazónicas es que tienen buena resistencia; esto permite que puedan comercializarse durante las siguientes 48 horas.
- Básicamente, no se considera que la gamitana tenga un producto competidor, pues es un pescado bastante singular, y está orientado a un nicho específico. Sin embargo, al hablar de una competencia directa, la trucha y la tilapia podrían competir con la gamitana, ya que también son productos de acuicultura, con mejores costos y sin problemas de abastecimiento.
- La gamitana requiere mucha promoción aún. La gente considera que al ser un pescado “plano” y con espinas, no puede utilizarse en una variedad de platos.
- Supermercados Tottus
 - En la actualidad, Tottus tiene 2 proveedores de gamitana: La Ceiba y Silver Corporation. Sin embargo, Silver Corporation solo abastece a Tottus con paco. Todo se recibe en el terminal pesquero de Villa María del Triunfo.
 - Sus requerimientos semanales de gamitana fluctúan entre 300-350 kg. En abril, la demanda se duplica, llegando a casi 1TM/mes. En mayo, el requerimiento es de 450-700 kg/semana.
 - El formato de comercialización es pescado entero, fresco de 350 g a más, que permite un formato desde “pescado al plato”.
 - El precio de venta promedio al público es de S/ 14,99 por kg.
 - Esta especie se comercializa en todas las tiendas de la cadena, la diferencia consiste en el volumen requerido por tienda. Asimismo, las tiendas con mayor venta de gamitana son aquellas ubicadas en los distritos con mayor población, donde se encuentra la población migrante de la selva a Lima, quienes son los principales consumidores de gamitana en Lima.

- Los márgenes de ganancia se dan por *clusters*. *Cluster* “A” margina un 25%; el “B”, 20%; y el “C”, 18 %. Los sectores de mayor consumo están en los *clusters* B y C, respectivamente.
 - Todo el proceso de compra se realiza de la siguiente manera: En primer lugar, se realiza una orden de compra, informe de recepción (calidad, talla comercial y características organolépticas). Posteriormente, se emite la factura. El pago se realiza a los 7 días.
 - La gamitana requiere mucha promoción.
- Restaurantes

Se realizaron entrevistas a 33 restaurantes ubicados en Lima Norte, Lima Este, Lima Sur, Lima Centro, Callao y Lima Moderna, durante los meses de febrero, marzo, abril y mayo del 2015. En el anexo 4 se encuentra el listado de los restaurantes.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de las 33 encuestas realizadas.

Tabla 11. Restaurantes que compran gamitana 1 vez a la semana

N°	Nombre del restaurante	Cantidad adquirida		Precio de compra S/ kg
		(kg/mes)	(kg/semana)	
1	Yacumama (Lima Norte: Los Olivos)	25	6	18
2	El Guacamayo (Lima Moderna: Jesús María)	30	7	
3	Maquisapa (Lima Moderna: Lince)	60	15	18 a 20 (época seca) 25 a 30 (en lluvias)
4	La Olla de Barro (Lima Moderna: Jesús María)	150	38	10 a 15
5	El Pucacuro (Lima Sur: Villa María del Triunfo)	70	18	15 a 18
Total		335	84	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 11, de los 33 restaurantes, 5 restaurantes (15%) compran gamitana una vez a la semana o más, y la adquieren específicamente de proveedores en Iquitos, Loreto, Tarapoto, San Martín y Pucallpa, Ucayali. Solo en 2 casos el proveedor es un familiar. La logística, en algunos casos, se realiza por avión. El precio de compra a los proveedores oscila entre S/ 10 y S/ 18 por kg, en promedio S/ 15,50 por kg. La cantidad semanal adquirida fluctúa entre 6 y 38 kg/semana o 25 a 150 kg/mes.

Tabla 12. Restaurantes que compran gamitana 1 vez cada 2 semanas

N°	Nombre del restaurante	Cantidad adquirida		Precio de compra S/ kg
		(kg/mes)	(kg/semana)	
1	El Rinconcito de la Selva (Lima Norte: San Martín de Porres)	40	10	16
2	Sabor a Selva (Lima Centro: Cercado de Lima)	20	5	8 a 9
3	El Aguajal Lima Norte (Los Olivos)	20	5	18
4	El Aguajal Lima Norte (San Martín de Porres)	25	5	14 a 17
Total		100	25	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 12, de los 33 restaurantes, 4 restaurantes (12%) compran gamitana una vez cada 2 semanas, y lo adquieren específicamente de proveedores en Iquitos, Loreto, Tarapoto, San Martín y Pucallpa, Ucayali. La logística, en algunos, se realizan por avión. El precio de compra a los proveedores oscila entre S/ 8 y S/ 17 por kg, en promedio S/ 14,50 por kg. La cantidad semanal adquirida fluctúa entre 5 y 10 kg/semana. Este volumen se obtuvo sobre la base de las respuestas sobre el volumen mensual adquirido, 20 a 40 kg/mes.

Tabla 13. Restaurantes que compran gamitana de manera poco frecuente

N°	Nombre del restaurante	Cantidad adquirida	
		(kg/mes)	Precio de compra S/ kg
1	El Juanecito (Lima Norte: San Martín de Porres)	6	15 a 20
2	Bodeguita Loretana (Lima Centro: Cercado de Lima)	6*	20 a 30
3	El Juanecito (Lima Norte: Independencia)	8	15
4	Antojito Selvático (Lima Norte: Los Olivos)	6	12
Total		12	

(*) Promedio obtenido de la respuesta en la encuesta, 4 a 8kg/mes

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 13, de los 23 restaurantes, 4 restaurantes (12%) compran gamitana de manera poco frecuente, y lo adquieren específicamente en el mercado de Ventanilla o en el mercado de Magdalena. El precio de compra a los proveedores oscila entre S/ 12 y S/ 30 por kg, en promedio S/ 21,50 por kg. La cantidad mensual adquirida es 6 kg.

Tabla 14. Restaurantes que no compran gamitana

Nº	Nombre del restaurante	Razón de no compra
1	La Selva (Lima Este: San Juan de Lurigancho)	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente, vende paco. Quizás estaría dispuesto a probar con gamitana.
2	La Palizada (Lima Norte: San Martín de Porres)	<ul style="list-style-type: none"> Tiene otros productos o pescados. Estaría dispuesto a probar con gamitana porque los clientes sí se lo piden y cada vez encuentra menos pescado.
3	El Juane (Callao: Callao)	<ul style="list-style-type: none"> Tiene otros productos o pescados. Sí estaría dispuesto a hacer una prueba con gamitana.
4	El Encanto de la Selva (Lima Norte: Los Olivos)	<ul style="list-style-type: none"> Tiene otros productos o pescados. Sí estaría dispuesto a probar con gamitana.
5	El Bijao (Lima Moderna: Lince)	<ul style="list-style-type: none"> Tiene otros productos o pescados. Sí estaría dispuesto a probar con gamitana y con pescado de piscigranja, porque cada vez el pescado de río es más escaso. Quizás empezaría con 3 kg.
6	La Casa Oxapampina (Lima Este: San Juan de Lurigancho)	<ul style="list-style-type: none"> Usa otros pescados como doncella y palometa. No tiene interés en contar con otro proveedor.
7	Restaurante Lamas (Lima Este: Ate-Vitarte)	<ul style="list-style-type: none"> Usa otros pescados como paiche, doncella y palometa. No tiene interés en contar con otro proveedor.
8	Pura Selva (Lima Moderna: San Miguel)	<ul style="list-style-type: none"> Usan otros pescados como paiche, boquichico palometa, sábalo y carachama. Sí estaría dispuesto a probar con gamitana si el precio es similar al del terminal pesquero de Ventanilla
9	La Chozo de la Anaconda (Lima Norte: Los Olivos)	<ul style="list-style-type: none"> No conoce el producto. Sí estaría dispuesto a contar con un primer proveedor para probar con gamitana.
10	La Chozo de la Anaconda (Lima Moderna: Santiago de Surco)	<ul style="list-style-type: none"> No conoce el producto. Sí estaría dispuesto a contar con otro proveedor.
11	La Chozo de la Anaconda (Lima Norte: Puente Piedra)	<ul style="list-style-type: none"> No conoce el producto. Sí le gustaría contar con un proveedor, porque podrían iniciar la preparación de nuevos platos a base de gamitana.
12	La Chozo de la Anaconda (Lima Norte: Independencia)	<ul style="list-style-type: none"> No conoce el producto. Vende platos a base de otros pescados. No tiene interés en contar con otro proveedor.
13	El Aguajal (Lima Moderna: San Borja)	<ul style="list-style-type: none"> No tiene interés en contar con este producto. Los clientes en ese distrito piden gamitana.
14	El Aguajal (Lima Moderna: Jesús María)	<ul style="list-style-type: none"> No tiene interés en contar con este producto. Tiene otros productos o pescados que son más fáciles de conseguir.
15	El Pichito (Lima Moderna: La Molina)	<ul style="list-style-type: none"> Conoce y vende gamitana. No tiene interés en contar con otro proveedor de gamitana.
16	El Pichito (Lima Centro: Breña)	<ul style="list-style-type: none"> Conoce y vende gamitana. No tiene interés en contar con otro proveedor de gamitana, porque ya tienen uno, lo conoce y lleva mucho tiempo trabajando con él.
17	Tr3s Cocina Peruana (Lima Centro: La Victoria)	<ul style="list-style-type: none"> No conoce el producto. Usan paiche en algunos platos. Sí les gustaría probar con algunas muestras y ver qué tan buena salida tiene este pescado.
18	Tropical Lamas (Lima Este: Ate)	<ul style="list-style-type: none"> Conoce la gamitana pero considera que no tiene mucha salida; mayor salida tienen el paiche y la palometa porque se preparan filetes. No tiene interés en contar con un proveedor de gamitana.
19	El Encanto Amazónico (Lima Moderna: Santiago de Surco)	<ul style="list-style-type: none"> Usan palometa, doncella, carachama, boquichico y bagre. Sí le gustaría contar con un proveedor de gamitana porque nunca se ha trabajado con este pescado.
20	Amaz	<ul style="list-style-type: none"> No utilizan gamitana porque considera que la calidad del pescado en Lima no es buena. De encontrar pescado de buena calidad, lo podrían usar en brochetas.

Fuente: Elaboración propia

De los 33 restaurantes, 20 restaurantes (61%) no compran gamitana. Esto se debe, básicamente, a que tienen otros productos. En algunos casos, se mencionó también que no se conoce este producto. Asimismo, al 55% de esta cifra le gustaría contar con un proveedor de gamitana, a fin de probar el producto y medir la acogida en el mercado, y el 45% restante no tiene interés en contar con un proveedor de gamitana.

En cifras globales, el 33% del total de los restaurantes censados estaría dispuesto a probar la gamitana y contar con un proveedor, y el 27% no tiene interés en contar con un proveedor.

4. Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 15. Mercado potencial para gamitana

Destino	Volumen anual	Mercado potencial (kg)
Tottus	300-350 kg/semana*52	15.600
Cencosud	100-150 kg/semana*52	5.200
Restaurantes	109 kg/semana*52	5.668
Total		26.468

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla 15, el mercado potencial es de 26.468 kg/gamitana/año. Según las entrevistas realizadas en Cencosud y sabiendo que la calidad del producto es la mejor como proveedor, se estima pertinente abordar el 50% de este mercado. De esta manera, el mercado potencial sería de 13.234 kg/gamitana/año.

Es importante señalar que para el caso de la estimación del volumen en restaurantes, solo se ha tomado como referencia los restaurantes que compran una vez a la semana gamitana y aquellos que compran una vez cada 2 semanas gamitana.

5. Conclusiones

- La gamitana es un producto consumido, en su mayoría, por la población de la selva migrante en Lima Metropolitana.

- Asimismo, es un **producto aún desconocido** por la mayoría de consumidores. Se desconocen diversas formas de **preparación**. La más conocida y tradicional es la gamitana frita. Asimismo, otras preparaciones son: sudado, patarashca, gamitana asada, chilcano y chicharrón.
- Este pescado requiere de estrategias de promoción que permitan incrementar su demanda y hacerlo más conocido entre los consumidores finales. Esta promoción tiene que darse a fin de eliminar esa percepción equivocada de que es un pescado con muchas espinas y con muy poca carne.
- Sobre la base de la investigación de mercado, Cencosud tiene una demanda de gamitana para las tiendas Metro de 100-150 kg/semana, que se duplica en los meses de abril y junio, debido a las celebraciones por Semana Santa y San Juan Bautista, respectivamente. Asimismo, Hipermercados Tottus tiene una demanda de gamitana de 300-350 kg/semana, que se duplica en los meses de abril y junio.
- Para el caso de la demanda en restaurantes, se ha identificado una demanda de 109 kg/semana.
- Es un producto accesible para la mayoría de amas de casa. Si bien su precio de venta al público en Metro y Tottus fluctúa entre S/ 13,99 y S/ 14,99, llegando a S/ 15,50 en algunos meses del año. Es considerado un producto barato, comparado con otras especies.
- Para el caso de los restaurantes, el precio de compra de gamitana al proveedor es variable, desde S/ 10 a S/ 30. Para el plan de negocio se estima un precio de compra de S/ 15,00.
- Es importante mencionar que el 95% de los encuestados en restaurantes afirmaron utilizar gamitana de río en la preparación de sus platos. Asimismo, 2 encuestados en restaurantes mencionaron que sus proveedores les proporcionan 2 o 3 peces de 8 o 10 kg, es decir, especies adultas, y en muchos casos podrían estar utilizando peces conocidos como reproductores. Los demás encuestados mencionaron simplemente “peces grandes” o “peces medianos”.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión

“Ser la empresa líder en distribución de productos de la Amazonía en el Perú”.

2. Misión

“Abastecer permanentemente a nuestros clientes, entregando productos inocuos y de calidad; por lo cual trabajamos con proveedores reconocidos, respetando el medio ambiente y a la comunidad en la cual estamos insertos”.

3. Objetivos estratégicos

- 1) Identificar dos nuevos proveedores en los seis primeros meses de funcionamiento de la empresa.
- 2) Incrementar un proveedor, a partir del segundo año de trabajo de la empresa.
- 3) Capacitar a los proveedores, a través del desarrollo de tres módulos al año, sobre la producción de peces amazónicos.
- 4) Alcanzar un volumen de distribución de 24 ton/año, a partir del tercer año de constituida la empresa.
- 5) Aumentar un cliente más en la cartera, a partir del tercer año de la empresa.
- 6) Alcanzar un volumen de distribución de 45 ton/año, a partir del quinto año de la empresa.
- 7) A partir del sexto año, ser el principal proveedor de gamitana en dos de las principales cadenas de supermercados del Perú.

4. Estrategia competitiva genérica

Se implementará una estrategia genérica de enfoque. Dado que la empresa se especializará en supermercados ubicados en los conos norte, sur y este, a los cuales concurren principalmente personas provenientes de la selva, las cuales han emigrado a Lima Metropolitana y tienen preferencias específicas por los peces amazónicos.

Se ha considerado las siguientes fuentes generadoras de ventajas competitivas:

- Relación con los proveedores

- Relación con los clientes

5. Estrategia de crecimiento

Tabla 16. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Productos actuales	Productos nuevos
Mercados	Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo del producto
	Mercado nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Planes de negocios: una metodología alternativa. Apuntes de estudios. N° 78. Universidad del Pacífico.

La estrategia empleada será de penetración de mercado. Esta estrategia busca crecer en el mismo mercado objetivo donde el consumidor final es el migrante de la selva, obteniendo una mayor cuota del mercado. Para ello, se hará uso de publicidad y marketing a partir del primer año, de manera que permita aumentar la participación de la cuota del mercado al corto plazo, mejorando los canales de distribución e informar a los clientes de las ventajas del consumo del producto en los supermercados.

6. Estrategia de cooperación

Se establecerán convenios de cooperación con Fondepes, con el fin de generar un trabajo de promoción de la acuicultura en la selva, vinculado a la conservación de las especies. Se dictarán cursos de especialización en manejo y producción de peces amazónicos tres veces al año, los cuales estarán dirigidos a productores y personas que deseen comenzar actividades acuícolas.

A nivel de promoción del producto en Lima Metropolitana, se establecerán convenios con las escuelas de cocina ubicadas en Lima Norte, Sur y Este, a las cuales se les proveerá de gamitana de muestra para la práctica y elaboración de nuevas recetas y preparados. De igual manera, se contratarán estudiantes de último ciclo, los cuales apoyarán las degustaciones en los supermercados. Algunas alternativas son Inteci y D'Gallia.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Objetivos del plan de marketing

- 1) Haber alcanzado al primer año, la comercialización de 13 toneladas de pescado entre los supermercados y restaurantes.
- 2) Una vez finalizado el primer año, haber posicionado la marca Gami Selva en los supermercados de Lima Metropolitana.
- 3) Al primer año, duplicar las ventas con publicidad en las fechas específicas de semana Santa y San Juan Bautista.
- 4) A partir del segundo año, incrementar en un 15% de las ventas promedios del año anterior en supermercados y restaurantes.
- 5) Al tercer año, sumar una nueva cadena adicional de supermercado a la cartera de clientes.
- 6) A partir del quinto año, incrementar las ventas en restaurantes en un 10 % de las ventas promedios del año anterior, e incrementar en un 20% la participación de Tottus y Metro.
- 7) A partir del séptimo año, vender a una cadena de supermercados en la zona norte del Perú.

2. Definición de mercado

- Mercado total: supermercados y restaurantes de Lima Metropolitana.
- Mercado potencial: supermercados y restaurantes de Lima Metropolitana que ofrecen pescados de la selva.

Se ha definido como mercado potencial dos cadenas de supermercados de Lima Metropolitana; la cadena Metro (Cencosud) con 39 tiendas y Tottus (Saga Falabella) con 24 tiendas, debido a que poseen varias tiendas en Lima Norte, Lima Sur y Lima Este.

- Mercado objetivo: supermercados y restaurantes de Lima Metropolitana que ofrecen pescados de la selva, ubicados en Lima Norte, Lima Sur y Lima Este, a los cuales concurre una población económicamente activa perteneciente a los NSE C, D y E, del sexo femenino, de entre 20 y 60 años, y que realizan compras semanalmente en dichos establecimientos.

3. Segmentación del mercado

Para la segmentación del mercado, se considerará la variable de segmentación de Etzel, Walker y Stanton.

Tabla 17. Variables identificadas para segmentación de mercado

Variables geográficas	Posibles segmentos
Región	Costa
Ciudad	Lima
Densidad	Urbano
Clima	Cálido
Distrito/Zonas	Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Moderna en menor proporción
Variables demográficas	Posibles segmentos
Edad	Entre 20 y 60 años
Lugar de origen	Selva del Perú, Lima Metropolitana
Sexo	Femenino
Actividad	Dueña de casa, profesionales, técnicos
Estado civil	Soltera, casada, viuda, divorciada
Nacionalidad	Peruana, otras
Variables psicográficas	Posibles segmentos
Personalidad	Extrovertido, alegre, orgulloso, patriota, generoso
Estilo de vida	Disfruta del compartir con la familia y el tiempo libre. Le gusta la buena vida y la buena mesa, de preferencia comida de la selva
Valores	Emoción, sentido de logro, alcanzar sueños, espíritu de superación, sentido de pertenecer a un lugar
Variables conductuales	Posibles segmentos
Beneficios deseados	Satisfacción, recuerdos, alegría
Tasa de uso	Usuarios habituales, primerizos, no usuarios
Frecuencia de uso	Usuarios esporádicos, usuarios medios, usuarios frecuentes
Momento de uso	Momento en que se realiza la compra de pescado
Lealtad a la marca	Clientes leales, clientes que varían

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa. Cuaderno de Trabajo. Universidad del Pacífico 2014.

4. Posicionamiento del producto/servicio

Tabla 18. Variables identificadas para posicionamiento del producto

Aspectos	Desarrollo
Mercado objetivo	Supermercados y restaurantes ubicados en distritos de NSE C, D y E.
Nombre de la marca	Gami Selva
Marco de referencia	Empresa peruana, ubicada en Lima, dedicada a la comercialización de peces amazónicos
Beneficios y atributos	Producto fresco, sano, de buen color y textura. Fácil de cocinar, con un buen sabor y sabroso al paladar
Punto de diferencia sostenible y emocional	La calidad del producto, atención personalizada, rapidez en la entrega. El producto recuerda momentos de vida de la selva, lo cual genera un lazo emotivo con el cliente.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa. Cuaderno de Trabajo. Universidad del Pacífico 2014.

5. Formulación estratégica de marketing

5.1. Estrategia competitiva

Para el establecimiento de la estrategia competitiva en marketing, se ha definido una estrategia de nicho de mercado. Considerando las características del producto, el perfil del cliente, el nivel de crecimiento de los distritos a los que se apunta, el nivel adquisitivo de la población ubicada en esos distritos, y el conocimiento y demanda de estos productos de parte de los clientes, se estima que existen oportunidades para buscar nuevos nichos como, por ejemplo, los restaurantes amazónicos en Lima Metropolitana que actualmente tienen demanda de estos productos.

5.1.1. Estrategia al corto plazo

Se ha definido una estrategia de marketing a corto plazo que comprenda desde el año cero la promoción en un supermercado de cada cadena – Tottus y Metro – ubicados en las tres áreas de estudio: Lima Norte, Lima Este y Lima Sur, las cuales abarcan un total de seis supermercados al mes.

Para los meses de mayor demanda o movimiento de personas (enero, febrero, abril y junio), se contará los fines de semanas (sábados y domingos) con impulsadoras distribuidas de la siguiente forma:

- Una (1) impulsadora en una (1) cadena de supermercados de Lima Norte.
- Una (1) impulsadora en una (1) cadena de supermercados de Lima Sur.
- Una (1) impulsadora en una (1) cadena de supermercados de Lima Este.

El resto de los meses del año (marzo, mayo, julio, agosto, setiembre, octubre y noviembre), se dispondrá de una impulsadora los fines de semana (sábado y domingo) cada quince días, para cada supermercado de Lima Norte, Lima Este y Lima Sur, distribuidas de la siguiente forma:

- Una (1) impulsadora en un (1) supermercado de Lima Norte.
- Una (1) impulsadora en un (1) supermercado de Lima Sur.
- Una (1) impulsadora en un (1) supermercado de Lima Este.

Las impulsadoras apoyarán en la entrega de *flyers* informativos donde se explican las características organolépticas¹ del producto y recetas de preparación. Además, estarán apoyadas por *banners* informativos de la marca Gami Selva.

Para los meses de abril y junio, las impulsadoras realizarán degustaciones los días sábados y domingos en los supermercados indicados. Para esto, se contratará a estudiantes de últimos años de las escuelas de cocina de Inteci y/o D' Gallia, los cuales prepararán platos a base de gamitana. Asimismo, se realizarán concursos para las dueñas de casa, en los cuales elaborarán la receta más innovadora de preparación de gamitana. Además, se presentará la mascota Gami, que será representada por una gamitana, la cual se caracteriza por ser amistosa, con dejo charapa y cercana a los niños. Esta mascota acompañará a las impulsadoras. De esta forma, se favorecerá el posicionamiento de la marca Gami Selva desde la niñez y será asociada con algo entretenido de comer, y valorando sus características organolépticas y nutricionales.

Por otro lado, se creará de la página *web* (www.gamiselva.com.pe), en la cual se informará sobre el origen del producto, quiénes son los proveedores, la calidad del agua de las piscigranjas, qué se entiende por acuicultura y piscicultura, valor nutricional, recetarios, respeto por el medio ambiente, contacto y nuevos clientes.

5.1.2. Estrategia al mediano plazo

Se contactará a los jefes de pescadería de dos nuevas cadenas de supermercados, a los cuales se les entregará el *brochure* de la empresa y se les invitará a visitar las dependencias de los proveedores, de manera que evalúen las piscigranjas y la calidad del producto en campo. Para finalizar, se terminará con un almuerzo típico de la selva, cuyo plato principal es la gamitana en diferentes preparaciones. Se realizarán cuatro viajes de este tipo al año.

Se comenzará con la venta y promoción a restaurantes amazónicos de la zona de Lima Norte, Sur y Este. El objetivo es además generar una estrategia de atracción sobre el consumidor final o comensal en los restaurantes. La idea es incitar a la compra de platos a base de gamitana, por medio de promociones con los restaurantes, enfatizando en los beneficios de este pescado sobre otros productos marinos y de la selva.

¹ Descripciones de las características físicas que tiene la materia en general, según las pueden percibir los sentidos, por ejemplo, su sabor, textura, olor y color.

5.1.3. Estrategia a largo plazo

Se distribuirá el producto a una de las cadenas de supermercados ubicadas al norte del Perú y con la cual ya se trabaja. El objetivo será llegar a los lugares donde la población de inmigrantes amazónicos es alta, como es el caso de Lambayeque.

6. Estrategias de la mezcla de marketing

6.1. Producto

- Producto alimenticio que resulta de un proceso adecuado de crianza en piscicultura, considerando su alimentación y respeto al medio ambiente.
- La comercialización es de pescado fresco, con pesos que fluctúan entre los 500 y 700g.
- Los productos se comercializan enteros, no se evisceran.
- El producto está libre de desgarraduras, exceso de manipuleo y golpes; es cosechado desde las piscigranjas por la tarde y en la madrugada ya está en el mercado de destino, por lo que su calidad está asegurada.
- La comercialización del producto se realiza bajo la marca Gami Selva.
- Se transporta en cajas de tecnopor de 25-30 kg con hielo, de manera que se mantenga una temperatura de 0 a 4 °C durante el viaje.
- El producto, una vez cosechado y embalado, es transportado hacia Lima por la ruta San Luis de Shuaro – La Merced – San Ramón – Tarma – La Oroya – Ticlio – San Mateo – Lima, en un camión que mantiene una temperatura estable en el recorrido. La ruta es de 370 km y el recorrido demora aproximadamente ocho horas.

6.2. Precio

- El precio será el fijado por el mercado, que corresponde a un rango desde S/ 13,99 a S/ 16 por kg del producto.
- El precio permite obtener utilidades y no pone en riesgo la rentabilidad del negocio.

6.3. Plaza

- Traslado directo desde el productor, ubicado en San Luis de Shuaro, al terminal pesquero ubicado en Villa María del Triunfo, en Lima. Esto se realiza bajo la supervisión de un agente de Gami Selva en origen y destino.
- Venta directa a supermercados Metro y Tottus de Lima Metropolitana, los cuales distribuirán los productos a sus sucursales en Lima Norte, Sur y Este.
- Venta directa a restaurantes de comida amazónica, ubicados en Lima Norte, Sur, Este y Lima Moderna.
- Venta a sucursales de Metro y Tottus presentes en el extremo norte del país, lugar donde se concentra la población amazónica.

6.4. Promoción

6.4.1. Venta personal

- Un agente técnico de la empresa asegura la calidad del producto comercializado y resalta las características de este al cliente.

6.4.2. Promoción de ventas

- Degustaciones en supermercados, regalos corporativos de Gami Selva, exhibiciones de productos, concursos de recetas para las dueñas de casa.

6.5. Publicidad

- *Banners* o paneles en las cadenas de supermercados en Lima Norte, Sur y Este, con el nombre la empresa Gami Selva y promocionando el producto.
- Participación en programas de televisión gastronómicos del segmento NSE C, D y E.
- Página *web* donde se presenta la empresa y sus proveedores.
- Publicidad en programas radiales, segmentos de cocina.
- Volantes con publicidad de la empresa, donde se explican las características nutricionales y la calidad del producto, junto a recetas de preparación de gamitana.

6.6. Relaciones públicas

- Promover, a través de convenios de cooperación con escuelas de cocina (Inteci, D' Gallia), el conocimiento de los productos de la selva amazónica, su valor cultural y el rescate de las tradiciones.
- Generar, a través de las escuelas de cocina, alternativas de preparación de los productos amazónicos, valorando su valor nutritivo y el cuidado del ambiente.

7. Cronograma de actividades

Tabla 19. Cronograma de actividades

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Impulsadoras (flyers, polos, etcétera)	Semana 1												
	Semana 2												
	Semana 3												
	Semana 4												
Degustaciones	Semana 1												
	Semana 2												
	Semana 3												
	Semana 4												
Mascota Gami	Semana 1												
	Semana 2												
	Semana 3												
	Semana 4												

Fuente: Elaboración propia

8. Presupuesto de marketing

Tabla 20. Presupuesto de marketing año 1 (en soles)

Ítem	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Ítem S/
Impulsadoras	1.440	1.440	720	1.440	720	1.440	720	720	720	720	720	720	11.520
<i>Banner</i>	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	220	2.200
<i>Flyers + Brochure</i>	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	600	5.000
Chefs	0	0	0	3.600	0	3.600	0	0	0	0	0	0	7.200
Mascota	1.500	0	0	1.440	0	1.440	0	0	0	0	0	0	4.380
<i>Web</i>	1.000	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2.100
10% imprevistos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Total mensual	4.820	2.420	1.700	7.460	1.700	7.460	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.940	36.000

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones están orientados a maximizar la eficiencia de acuerdo a:

- **Costos**
 - Trabajar con una máquina de hielo a fin de disminuir los costos en un 80% y la logística de conseguir hielo en la zona de producción.
 - Contar con un operario en campo a fin de agilizar en un 70% las actividades en campo y parte de la etapa de logística.
 - Contar con una serie de proveedores para el traslado del producto a Lima, debido a la frecuencia de los viajes (1 vez a la semana) y debido a que este es un servicio no relacionado al core business de la empresa. De esta manera, se formarían alianzas estratégicas con el proveedor donde el costo calculado por el transporte implica tanto la ida como el retorno del camión a campo, es decir, se estaría pagando ida y vuelta.
- **Calidad**
 - Trabajar de manera conjunta con el proveedor, de modo que pueda disminuir los costos de producción del alimento en un 20%
 - Reducir en 40% el tiempo el ciclo desde la producción hasta el envasado final
- **Flexibilidad**
 - Introducir al menos un producto nuevo al mercado a partir del año 5.
- **Tiempos de entrega**
 - Optimizar el tiempo de entrega de pedidos de los supermercados y restaurantes para realizar al menos 90% de los pedidos dentro de los límites de tiempo establecidos.

2. Diseño del producto o servicio

El producto consiste en pescado fresco, de excelente calidad. Se presenta en cajas de tecnopor con hielo, tal como se muestra en la tabla 10. Las características de la gamitana se encuentran en la siguiente tabla.

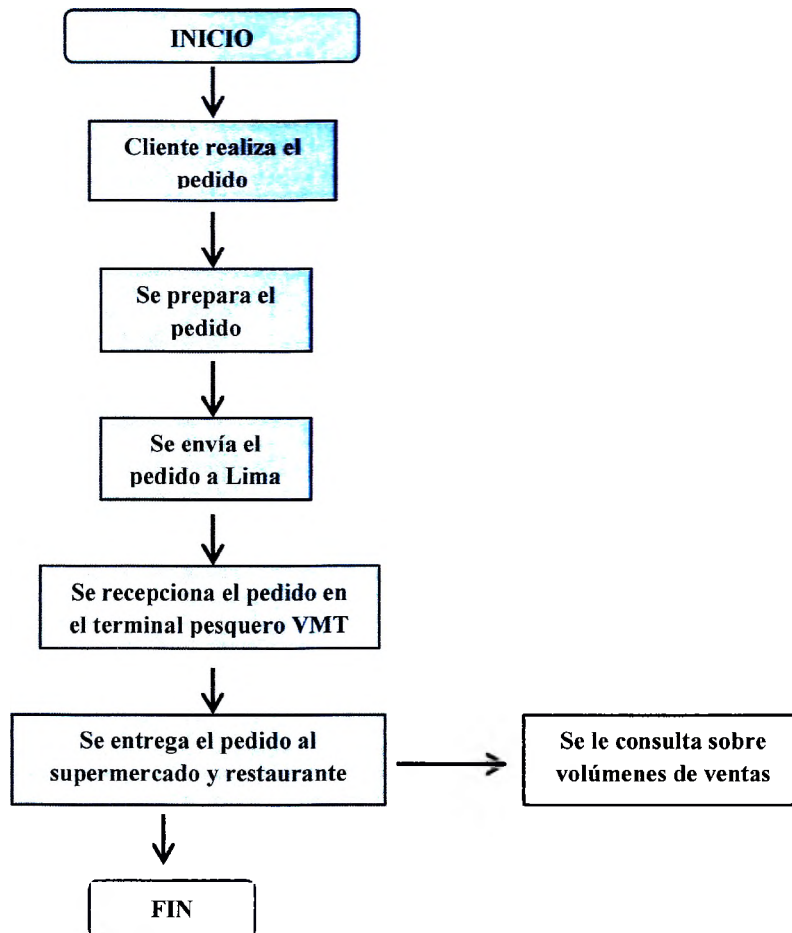
Tabla 21. Descripción del producto

I. Aspectos generales														
Descripción del producto	Gamitana entera fresca													
Presentación	Unidades de 500 g, 600 g y 700 g													
Ingredientes	No tiene ingredientes													
II. Apariencia														
Piel y mucus	Brillante con lustre metálico, algo blanquecino. Escamas fuertemente adheridas. mucus limpio, transparente, extendido uniformemente													
Ojos	Transparentes, convexos y prominentes													
Ventre	Forma y color firme al tacto													
III. Branquias														
Color	Rojo brillante													
Olor	Fresco. característico de la especie													
IV. Vísceras	Íntegras, completamente diferenciadas y consistentes													
V. Cavidad abdominal														
Cavidad abdominal	Espinas firmemente adheridas al músculo. Sin decoloración													
VI. Músculo														
Músculo	Firme, reluciente y elástico. Firmemente adherido a la columna vertebral. Color característico de la especie													
VII. Especificaciones técnicas														
3.1 Características físico-químicas														
Proteínas	18,40%													
Grasa	9,08%													
Humedad	69,10%													
Cenizas	3,42%													
3.2 Características microbiológicas														
<table><tr><td>Aerobios mesófilos</td><td>Escherichia coli</td><td>Staphylococcus aureus</td><td>Salmonella</td><td>Vibro parahaemolyticus</td></tr><tr><td>n= 5 c= 2 m= 500.000 g M= 1.000.000 g</td><td>n= 5 c= 2 m= 10 g M= 100 g</td><td>n= 5 c= 0 m= 500.000 g M= 1.000.000 g</td><td>n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----</td><td>n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----</td></tr></table> <p>n: número de unidades que comprende la muestra c: número de unidades de muestras cuyas cantidades de bacterias están entre m y M m: límite por debajo del cual, los resultados son considerados insatisfactorios. M: aceptación límite por encima del cual los resultados son considerados insatisfactorios</p>					Aerobios mesófilos	Escherichia coli	Staphylococcus aureus	Salmonella	Vibro parahaemolyticus	n= 5 c= 2 m= 500.000 g M= 1.000.000 g	n= 5 c= 2 m= 10 g M= 100 g	n= 5 c= 0 m= 500.000 g M= 1.000.000 g	n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----	n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----
Aerobios mesófilos	Escherichia coli	Staphylococcus aureus	Salmonella	Vibro parahaemolyticus										
n= 5 c= 2 m= 500.000 g M= 1.000.000 g	n= 5 c= 2 m= 10 g M= 100 g	n= 5 c= 0 m= 500.000 g M= 1.000.000 g	n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----	n= 5 c= 0 m= Ausencia/25g M= ----										
3.3 Características sensoriales														
Sabor: Característico														
Olor: Característico														
Color: Verde olivo brillante														
Textura: Firme y elástica														
4. Embalajes														
4.1 Envase primario														
Ninguno – o de acuerdo a sugerencia														
4.2 Envase secundario														
Caja de Poliestireno expandido (tecnopor) 25 kg														
5. Interpretación del sistema de identificación de los lotes														
Fecha de cosecha														
6. Temperaturas de transporte y almacenamiento														
Temperatura y condiciones de transporte: temperatura al inicio del embalaje: 4 °C/ Transporte en cajas de tecnopor con 15% de hielo/ Temperatura del producto al cabo de las 7 horas de transporte: 4-6 °C														
7. Tiempo de vida útil del producto														
En refrigeración a temperaturas < 4 °C, hasta 120 horas (5 días).														
Congelado a menos de 0 °C 7 días														

Fuente: Certificado de calidad. Amazon Fish

3. Diseño de los procesos

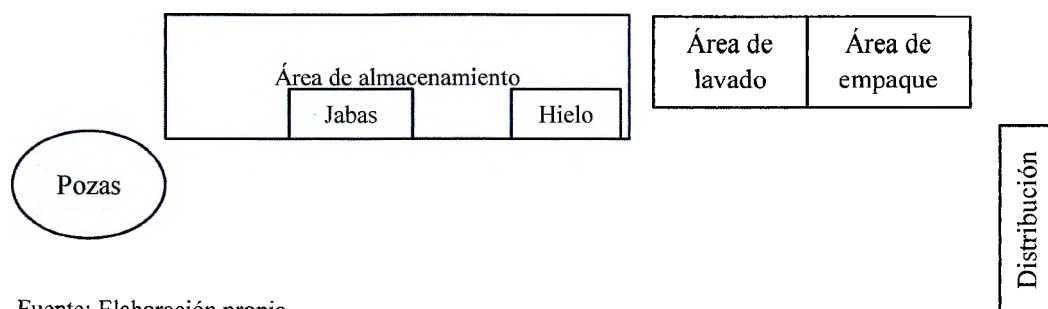
Gráfico 6. Diseño de los procesos Gami Selva



Fuente: Elaboración propia

4. Diseño de las instalaciones

Gráfico 7. Diseño de las instalaciones de Gami Selva



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8. Producto en el área de almacenamiento



Fuente: Elaboración propia

5. Programación de las operaciones de la empresa

Tabla 22. Programación de las operaciones de Gami Selva

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Apoyo en la saca de gamitana							
Limpieza de jabas							
Colocación del pescado en jabas							
Asistencia para el transporte del pescado al área de almacenamiento							
Limpieza del pescado							
Colocación del pescado en cajas con hielo							
Empaque de las cajas							
Traslado del producto a Lima							
Entrega del producto en Lima							
Traslado de cajas a zona de producción							

Fuente: Elaboración propia

6. Actividades preoperativas

Tabla 23. Programación de las actividades preoperativas de Gami Selva

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Apoyo en la producción de gamitana							
Limpieza de jabs							
Limpieza de cajas							
Producción de hielo							

Fuente: Elaboración propia

7. Presupuestos de inversión y operaciones

Tabla 24. Presupuestos de inversión de Gami Selva

Descripción	Soles (S/)
Inversión en activos- máquina de hielo	32.800
Inversión en capital de trabajo	200.000
TOTAL	232.800

Fuente: Equipotecnia Comercial SAC 2015

Tabla 25. Presupuesto de operación Gami Selva

Descripción	Soles (S/)
Gerente General	36.000
Contabilidad	6.000
Bonificación extraordinaria	5.000
Seguro Social	6.696
Vacaciones	3.100
Alquiler de Local	3.600
Otros-Administración	8.400
TOTAL	68.796

Fuente: EquipElaboración Propia

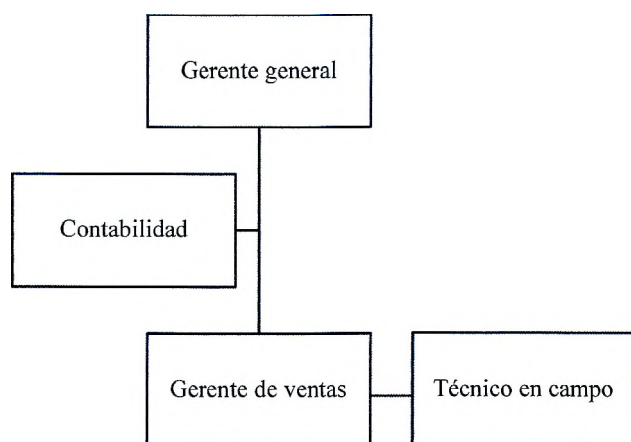
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La microempresa Gami Selva está constituida por dos socios, uno de ellos cumple el rol de gerente general y el otro, de gerente de ventas. Los socios trabajan a tiempo parcial, ya que desempeñan sus propios trabajos y dedican parte de su tiempo al desarrollo de la idea de negocio Gami Selva. Tienen la responsabilidad de coordinar todo con el operario.

Gami Selva contará al inicio con un operario, el cual reside en San Luis de Shuaro, que apoyará las labores de producción y comercialización de la empresa Gami Selva. Es una persona propositiva y de confianza para los socios de la empresa.

Gráfico 9. Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

A. Identificación del puesto

- Título del puesto: Gerente general
- Departamento: Dirección
- Local: Lima
- Periodicidad: Parcial (lunes a sábado)
- Tipo de trabajo: Tiempo parcial (4 horas diarias)
- Reporta a: Propietario / gerente ventas

- Información de contacto: gerencia@gamiselva.com.pe
- Fecha de elaboración: 01/08/2015

Tareas y responsabilidades

- Planificar, junto al gerente de ventas, las tareas del operario y acciones necesarias para lograr los objetivos planteados
- Resolver consultas y reclamos de los clientes
- Mantener contacto directo con los proveedores y clientes, de manera que controle la entrega de la mercadería y la evaluación del servicio realizado por los operarios
- Manejar el sistema de caja de la empresa y facturación de la empresa
- Supervisar el correcto registro de transacciones y manejo de dinero

Tareas administrativas

- Pago de sueldos del personal a cargo
- Pago a proveedores

Perfil del puesto

- Formación: Universitaria completa
- Atributos personales: Capacidad de liderazgo, empático, responsable, con capacidad de cumplir metas, positivo, amigable, cortés, presentación personal impecable, con disposición para el trabajo en equipo, proactivo, y con capacidad de identificar y solucionar problemas.
- Conocimientos: Conocimiento del producto, conocimiento del negocio, conocimiento del cliente, conocimiento de la Ley Mype y la Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.
- Experiencia: En comercialización de productos agropecuarios. De preferencia haber trabajado en la selva.
- Idiomas: Conocimiento de inglés básico.

B. Identificación del puesto

- Título del puesto: Gerente de ventas
- Departamento: Dirección
- Local: Lima
- Periodicidad: Parcial (lunes a sábado)
- Tipo de trabajo: Tiempo parcial (4 horas diarias)

- Reporta a: Propietario / ~~gerente~~ gerente general
- Información de contacto: **ventas@gamiselva.com.pe**
- Fecha de elaboración: **01/08/2015**

Deberes

- Función principal: **Establecer**, junto al gerente general, los objetivos mensuales de ventas, cumplir las metas **establecidas** y coordinar el trabajo del operario con los proveedores y clientes.

Tareas y responsabilidades

- Relación con los operarios
- Designar las tareas a los **operarios** y el cumplimiento de estas
- Evaluar el desempeño del personal a cargo
- Coordinar las capacitaciones de los operarios
- Relación con los proveedores y clientes
- Visitar a los proveedores una vez al mes
- Visitar a los clientes una vez a la semana

Tareas administrativas

- Administrar el sistema contable y facturación de las ventas realizadas

Perfil del puesto

- Formación: Universitaria completa
- Atributos personales: Responsable, con capacidad de cumplir metas, con poder de negociación, proactivo, con capacidad de resolver conflictos, empático y ágil.
- Conocimientos: Conocimiento del producto, conocimiento del cliente, conocimiento de la cadena de distribución.
- Experiencia: En comercialización de productos agropecuarios.
- Idiomas: Conocimiento de inglés básico.

C. Identificación del puesto

- Título del puesto: Técnico en campo/acuicultura
- Departamento: Atención al cliente
- Local: San Luis de Shuaro

- Periodicidad: **Diaria (lunes a sábado)**
- Tipo de trabajo: **Tiempo completo (8 horas diarias)**
- Reportar: **Gerencia de ventas**
- Cuenta con correo-e de contacto

Deberes

- Función principal: Apoyar en la producción al proveedor y coordinar la selección y envío del producto a Lima con el gerente de ventas.

Tareas y responsabilidades

- Apoyo operativo en la producción de la gamitana
- Controlar la calidad y envío del producto a Lima

Tareas administrativas

- Control en libro de asistencia
- Registro de kilos producidos
- Registro de kilos despachados

Perfil del puesto

- Formación: Secundaria completa
- Atributos personales: Perseverante, capaz de cumplir metas, responsable, con espíritu de superación y confiable.
- Conocimientos: Manejo productivo y técnico de peces amazónicos.
- Experiencia: Mínimo dos años en trabajos relacionados con la acuicultura.
- Idiomas: De preferencia alguna lengua nativa.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Considerando el planeamiento estratégico y el plan de marketing de la empresa, se ha definido la necesidad de los siguientes colaboradores:

- Impulsadoras
- Estudiantes de cocina

Se realizará un **reclutamiento** universitario. Se entrevistará a los postulantes y se medirán sus aptitudes de **personalidad y desenvolvimiento** para ofrecer un producto.

Para el caso de los socios, el gerente general y gerente de ventas tienen una remuneración de S/ 3.000 y S/ 2.000, desde el año 0 hasta el año 10. Asimismo, se considera todas las retenciones, de acuerdo a ley.

Para el caso del técnico en campo, que estará permanentemente en San Luis de Shuaro, el sueldo establecido es de S/ 1.200. Se ha considerado este monto, puesto que es importante que el personal sepa que su trabajo es valorado. El sueldo mínimo implicaría mucha rotación y poca motivación para trabajar.

Por otro lado, se consideran importantes los siguientes aspectos para la formación del personal:

- **Motivación:** Una forma de motivar al operario es realizar capacitaciones con profesionales de Fondepes y dar la posibilidad de visitar experiencias de éxitos en el área acuícola. De manera de que perciba y valore lo aprendido, se solicitará que dicte capacitaciones o comparta su experiencia con personas que quieran incursionar en este negocio.
- **Empoderamiento:** El hecho de que el operario viva en el mismo lugar de producción es estratégico para la empresa. De esta manera, se contará con personal que conoce lo que está sucediendo en la zona de intervención y alrededores. Asimismo, se favorece el crecimiento personal, la relación con la autoridad, la confianza mutua que ayuda a tomar decisiones en conjunto.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla 26. Presupuesto de recursos humanos para el periodo de 1 año en soles

Descripción del puesto	Meses	Valor S/	Total S/
Sueldo gerente general	12	3.000	36.000
Sueldo gerente ventas	12	2.000	24.000
Sueldo técnico en campo	12	1.200	14.400
Bonificación extraordinaria	2	2.500	5.000
Capacitaciones	3	150	450
Seguro social	12	558	6.696
Vacaciones	12	258,33	3.100
Total / Año			89.646
Total / Mensual			7.450,50

Fuente: Elaboración propia

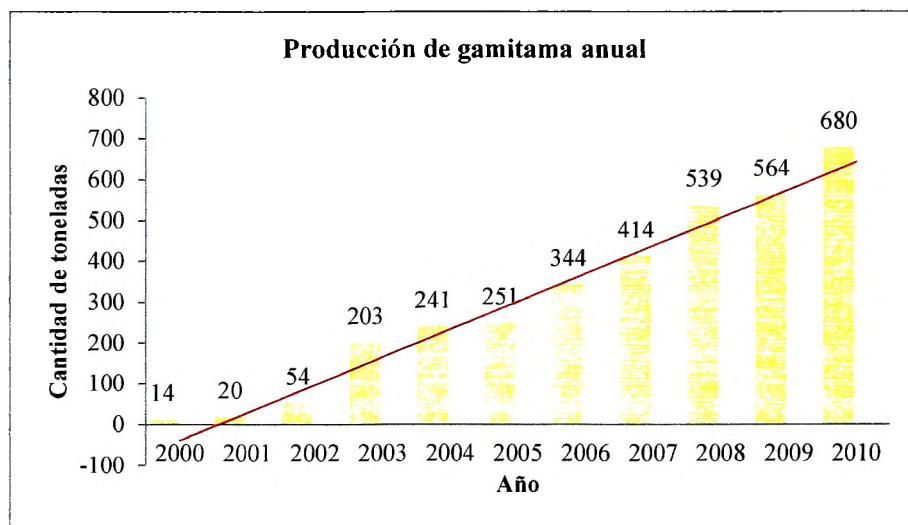
Capítulo VIII. Plan financiero

1. Supuestos y políticas

El plan financiero presenta de manera cuantitativa, las mejoras que proyecta el plan de negocio, respaldado por lo siguiente:

- Inflación: De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), la inflación para este año será de 2,25%. Para el 2016 será de 2% y para el 2017 será de 2%.
- Producción de gamitana: El crecimiento promedio de producción de gamitana para el periodo 2000-2010 es de 62,45%. Para el periodo 2002-2003, el crecimiento se debe a los diversos proyectos que fueron impulsados principalmente gracias al apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), enmarcado en el Programa de Cooperación, acordado en la VIII Comisión Mixta del 2002. De este modo, se desarrollaron diversos proyectos a través del Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero (Fondepes) y ONG.

Gráfico 10. Producción de gamitana en el Perú 2000-2010



Fuente: Produce. Panorama de la Acuicultura Mundial, América Latina y en el Perú. 2011

- Volúmenes de venta: De acuerdo con la entrevista realiza al jefe de compras y al jefe de compras pescadería de supermercados Tottus, en abril la demanda se duplica, llegando a casi 1 TM/mes, en mayo y en junio se duplica nuevamente. Asimismo, los volúmenes de ventas semanales en el periodo 2008-2015. 2008: 10 kg/semana, 2015: 300-350 kg/semana. De acuerdo con la entrevista realiza al jefe de compras y distribución de pescados de Cencosud, la demanda de gamitana en los meses de abril y junio llega a ser el doble que en

los meses **normales de venta**. Asimismo, los volúmenes de ventas semanales en el periodo 2008-2015 **fueron: 2008: 10 kg/semana**, 2011: 80 kg y 2015: 100 a 150 kg/semana. Volúmenes **de venta considerados** en el año base (kg/mes): Totus: 600, Metro: 280, Plaza Vea: 280, Restaurantes: 70.

- Crecimiento **promedio anual** de volúmenes de venta para la investigación: Para el caso de supermercados, **se considera un** crecimiento promedio anual de 16% para Metro y Tottus, 14% para Plaza Vea y **para** el caso de los restaurantes, se considera un crecimiento promedio anual de 10%.
- Precio de venta a Tottus, **Metro y Plaza Vea**: El precio de venta para estos supermercados es de S/ 10,60.
- Precio de venta a restaurantes: El precio de venta para restaurantes es de S/ 15.
- Compra de gamitana al proveedor en Junín (Costo de materia prima): S/ 6,0 por kg.
- Costos alquiler de camión o flete de envío: De acuerdo con la empresa Razzeto, empresa dedicada al transporte de diferentes productos utilizando camiones frigoríficos, el flete de envío desde Chanchamayo a Lima es de S/ 75 (sin IGV) para carga \leq a 0,5 TM y S/ 150 (sin IGV) para carga \geq 1 TM, estimándose S/ 0,22 por kg. (S/.0,44 ida y vuelta).
- Contar con una variedad de proveedores para el transporte de producto a Lima, tal como hoy en día lo realizan diversas agroexportadoras y empresas acuícolas.
- Precio de las cajas (25 a 30kg/caja): De acuerdo con la empresa Packing Perú, el precio de cajas de tecnopor al por mayor para pescado es de S/. 25
- Precio de jabas (30 kg): De acuerdo con la empresa Uno Más Uno, el precio de las jabas al por mayor para cargar pescado es de S/ 24,50.
- Precio de máquina de hielo (521 kg): De acuerdo con la empresa Equipotecnica Comercial SAC, el precio de la máquina de hielo para producción de hielo tipo escamas, incluidos los costos de instalación, es de S/ 32.800.
- Tasa de interés utilizada: 18%
- Monto del préstamo bancario: S/. 160 000
- Tasa de descuento: 12%

2. Presupuestos del plan de negocio

Tabla 27. Volumen de producción de gamitana (kg)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
	-	18.400,00	24.444,00	36.400,00	48.454,00	66.500,00	92.022,00	129.505,00	187.040,00	270.214,00	270.214,00	1.143.193,60
Tottus	-	8.400,00	11.270,00	15.120,00	20.286,00	28.406,00	39.774,00	58.002,00	84.588,00	123.354,00	123.354,00	512.554,00
Metro	-	5.840,00	7.840,00	10.514,00	14.112,00	19.754,00	27.650,00	40.320,00	58.800,00	85.750,00	85.750,00	356.330,00
Plaza Vea	-			3.920,00	5.264,00	7.056,00	9.464,00	10.883,00	15.232,00	21.322,00	21.322,00	94.463,00
Restaurantes	-	4.160,00	5.334,00	6.846,00	8.792,00	11.284,00	15.134,00	20.300,00	28.420,00	39.788,00	39.788,00	179.846,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Ventas de gamitana en soles (S/)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
	-	213.444,00	284.576,00	415.962,40	552.297,20	754.549,60	1.042.022,80	1.462.079,36	2.107.672,00	3.039.335,60	3.039.335,60	12.909.174,56
Tottus	-	89.040,00	119.462,00	160.272,00	215.031,60	301.103,60	421.604,40	614.821,20	896.632,80	1.307.552,40	1.307.552,40	5.433.072,40
Metro	-	61.904,00	83.104,00	111.448,40	149.587,20	209.392,40	293.090,00	427.392,00	623.280,00	908.950,00	908.950,00	3.777.098,00
Plaza Vea	-			41.552,00	55.798,40	74.793,60	100.318,40	115.366,16	161.459,20	226.013,20	226.013,20	1.001.314,16
Restaurantes	-	62.400,00	80.010,00	102.690,00	131.880,00	169.260,00	227.010,00	304.500,00	426.300,00	596.820,00	596.820,00	2.697.690,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Costos de compra de gamitana en soles (S/)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
	-	110.400,00	146.664,00	218.400,00	290.724,00	399.000,00	552.132,00	777.033,60	1.122.240,00	1.621.284,00	1.621.284,00	6.859.161,60
Tottus	-	50.400,00	67.620,00	90.720,00	121.716,00	170.436,00	238.644,00	348.012,00	507.528,00	740.124,00	740.124,00	3.075.324,00
Metro	-	35.040,00	47.040,00	63.084,00	84.672,00	118.524,00	165.900,00	241.920,00	352.800,00	514.500,00	514.500,00	2.137.980,00
Plaza Vea	-			23.520,00	31.584,00	42.336,00	56.786,00	65.301,60	91.392,00	127.932,00	127.932,00	566.781,60
Restaurantes	-	24.960,00	32.004,00	41.076,00	52.762,00	67.704,00	90.804,00	121.800,00	170.520,00	238.728,00	238.728,00	1.079.076,00

Fuente: Elaboración propia

3. Estructura de financiamiento

La estructura de financiamiento está conformada por un monto correspondiente al capital de trabajo de S/ 200.000 y a un préstamo bancario de S/ 160.000, determinado de la siguiente manera.

Tabla 30. Estructura de financiamiento

Valor actual	160.000
Tasa anual	18%
Tasa mensual	1,39%
nper	48

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la estructura de pago se da en 48 cuotas de S/ 4.589.

Tabla 31. Amortización del préstamo adquirido

Año	Capital	Intereses	Pago
1	30.678	24.392	55.071
2	36.200	18.870	55.071
3	42.716	12.354	55.071
4	50.405	4.665	55.071

Fuente: Elaboración propia

4. Estados financieros proyectados

Tabla 32. Estados financieros proyectados

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas										
Ventas netas (P x Q)	213.344	282.576	415.962	552.297	754.550	1.042.023	1.462.079	2.107.672	3.039.336	3.039.336
Costos de ventas	139.919	179.874	258.913	337.611	457.189	626.619	874.416	1.254.764	1.804.611	1.802.441
- Materia prima	110.400	146.664	218.400	290.724	399.000	552.132	777.034	1.122.240	1.621.284	1.621.284
- Costos de personal directo	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
- Costos indirectos	8.696	11.355	16.616	20.931	29.151	41.090	57.582	82.898	119.494	119.494
- Depreciación	6.423	7.455	9.497	11.556	14.638	18.997	25.400	35.226	49.433	47.263
Margen bruto	73.425	102.702	157.049	214.686	297.361	415.404	587.664	852.908	1.234.725	1.236.895
Gastos de operación	129.996	129.996	124.596	124.596	112.356	112.356	103.176	103.176	103.176	103.176
- Gastos administrativos	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996	69.996
- Gastos de comercialización	60.000	60.000	54.600	54.600	42.360	42.360	33.180	33.180	33.180	33.180
Utilidad operativa	-56.571	-27.294	32.453	90.090	185.005	303.048	484.488	749.732	1.131.549	1.133.719
Gastos financieros (intereses)	24.392	18.870	12.354	4.665						
Utilidad antes de impuestos	-80.963	-46.165	20.099	85.425	185.005	303.048	484.488	749.732	1.131.549	1.133.719
Impuesto a la renta (30%)						139.935	145.346	224.920	339.465	340.116
Utilidad neta	-80.963	-46.165	20.099	85.425	185.005	163.113	339.141	524.812	792.084	793.603

Fuente: Elaboración propia

5. Flujo de caja

Tabla 33. Flujo de caja económico proyectado

Rubros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
(+) Ingresos por ventas		213.344	282.576	415.962	552.297	754.550	1.042.023	1.462.079	2.107.672	3.039.336	3.039.336
(-) Costos y gastos operativos		263.492	302.415	374.012	450.651	554.907	719.978	952.192	1.322.714	1.858.354	1.858.354
(-) Impuestos		-	-	-	-	-	139.935	145.346	224.920	339.465	340.116
(=) Flujo de caja operativo	-	-50.148	-19.839	41.950	101.646	199.643	182.111	364.541	560.039	841.517	840.866
(-) Inversión en activos	32.800	31.427	10.323	20.421	20.588	30.823	43.592	64.022	98.269	142.061	11.100
(-) Inversión capital de trabajo	200.000										
(+) Valor residual											200.000
(=) Flujo de inversión	-232.800	-31.427	-10.323	-20.421	-20.588	-30.823	-43.592	-64.022	-98.269	-142.061	188.900
Flujo de caja económico	-232.800	-81.575	-30.163	21.530	81.058	168.820	138.519	300.519	461.770	699.456	1.029.766
(+) Desembolso del préstamo	160.000										
(-) Gasto financiero		24.392	18.870	12.354	4.665						
(-) Amortizaciones		30.678	36.200	42.716	50.405						
(=) Flujo de financiamiento	160.000	-55.071	-55.071	-55.071	-55.071	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja financiero	-72.800	-136.646	-85.233	-33.341	25.987	168.820	138.519	300.519	461.770	699.456	1.029.766

Cok	12%
VANE	S/ 809.357
TIRE	32.43%
VANF	S/802.089
TIRF	35.91%

Fuente: Elaboración propia

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis de sensibilidad permite visualizar los cambios en los principales indicadores de sensibilidad incremental económico y financiero (VAN y TIR), aplicando reducciones a los precios de venta y volúmenes de venta para los supermercados y restaurantes e incrementos a los costos variables, específicamente del costo de la materia prima pagada al proveedor y del flete del insumo. Estas variables son las más susceptibles en el plan de negocio, las más difíciles de controlar y las más representativas para una empresa comercializadora.

En el caso de las variaciones en los precios de venta, se trabajó con reducciones del 5% hasta el porcentaje en el que VAN incremental se hace 0. En este caso, el plan de negocio tolera una reducción en los precios de venta a los supermercados y restaurantes hasta del 14.26%. Es decir, S/. 9.09 para supermercados y S/. 12.85 para restaurantes. Se considera la variable menos tolerante de las tres analizadas y guarda estrecha relación con la orientación netamente comercial de la empresa y con el margen de contribución del producto, analizado en el punto de equilibrio anual del negocio.

En el caso de las variaciones en los volúmenes de venta, estos soportan hasta una reducción de 40% en las ventas anuales. Es mucho más tolerante que la variable precio y tiene relación, también, con la orientación de la empresa. En la medida que menores ventas se realicen, únicamente deberá cubrir sus gastos fijos, los que se calculan en 43% de los costos totales, aproximadamente.

Por último, en el caso de los costos, se trabajó con variaciones en los costos del insumo y del flete, ambos considerados costos variables y sobre los que no se tiene mayor injerencia, salvo la capacidad de negociar mejores condiciones con los proveedores. Se puede apreciar que el plan de negocio tolera un incremento de estos costos de hasta 25.86%, escenario en el cual la rentabilidad, expresada en el VAN se hace 0 y la TIR iguala la tasa de descuento, es decir, no amerita su ejecución.

7. Planes de contingencia

Los planes de contingencia se identifican en la siguiente tabla.

Tabla 34. Planes de contingencia

Proceso	Etapas o fase	Riesgo	Acciones
Producción	Alimentación de gamitana Cosecha de gamitana	Alta rotación de personal/ falta de mano de obra en campo	Asignar un salario adecuado para el técnico en campo, de modo que complemente las labores con el personal que actualmente trabaja en producción con el proveedor
Producción	Cosecha de gamitana.	Gamitanas con características organolépticas no adecuadas	Programación de actividades en las etapas de producción
Producción	Cosecha de gamitana	Falta de jabas y cajas	Compra de un mayor número de jabas y cajas. Estimaciones de compra de 2% de jabas y 5% de cajas cada año debido a daños
Comercial	Transporte	No disponibilidad del transportista para el recojo de la materia prima	Identificación de empresas de transporte para el envío del producto a Lima Para ello, se contará con una cartera de proveedores. Actualmente se conocen 5 empresas que realizan este servicio. Entre ellos están: Transportes y Servicios Mantilla, RANSA, Razzeto, Transportes Young y TIMCO; supliendo las fallas que pueda tener contar un solo proveedor. El objetivo es contar con alianzas estratégicas con ellos ya sea en el precio (pagando un poco más por el traslado), así como en la realización de venta de gamitana de manera local en la ruta Chanchamayo-Ticlio.
Comercial	Transporte	Bloqueo en la carretera central	Identificación de 3 rutas alternas a la carretera central Mantenerse informado sobre la situación de las rutas para transporte del producto
Comercial	Venta	Precio de venta por debajo del esperado	Coordinar fechas de entrega de pescado con el comprador Diversificación de clientes Asignación de un presupuesto para publicidad y marketing del producto en supermercados
Comercial	Venta	Rechazo del producto	Capacitaciones en campo para selección de especies con buenas características

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La dinámica de un proceso migratorio de la población de la selva y sierra del Perú a Lima Metropolitana ha incidido en la demanda de nuevos productos y la incorporación de nuevas tradiciones y costumbres, lo cual se traduce en la generación de una demanda insatisfecha de este tipo de productos típicos, como es el caso de la gamitana.
- La mayor parte de la población de la selva se concentra en Lima Norte y Lima Este, principalmente en distritos con un mediano a alto poder adquisitivo y una alta demanda de servicios.
- El deficiente número de proveedores y la irregular oferta de productos proveniente de la selva y sierra del Perú han impedido que los supermercados y restaurantes de Lima Metropolitana satisfagan la creciente demanda, lo cual se ha convertido en una oportunidad de negocio y una fácil incorporación de nuevos proveedores al negocio.
- La ubicación del centro de producción del producto genera una ventaja competitiva con relación a los competidores actuales y los potenciales, ya que genera altas barreras de entradas, debido a que incide de manera directa en la calidad del producto y en el control de los costos del negocio.
- Las iniciativas productivas de la selva y sierra del Perú tienen la dificultad del bajo acceso a formación profesional en el ámbito de la comercialización y accesos a mercados de sus productos, lo que genera oportunidades de negocios para terceros en desmedro del desarrollo de las provincias.
- Los clientes (supermercados) se encuentran ubicados en diferentes ciudades del país y al estar informados de la dinámica migratoria actual, perciben como una oportunidad el hecho del posicionamiento de nuevos productos demandados por esta población migrante. Ello proyecta la idea de negocio asociado a un crecimiento en provincia y la apertura a nuevas cadenas de supermercados del país.
- La actual variación del precio de la gamitana se debe a su oferta irregular, lo que ocasiona una falta de posicionamiento y conocimiento del producto en el mercado. Ello debilita al producto frente a sus sustitutos (tilapia); por lo tanto, se debe realizar una buena promoción que se vea reflejada en el aumento de la demanda y que repercuta directamente en el precio.
- De acuerdo con el estudio de mercado, más del 60% de los restaurantes de comida de la selva no utilizan gamitana en la preparación de sus platos. Esto significa una oportunidad a mediano y largo plazo para captar un mayor número de clientes.

- En este tipo de negocio la fidelización del proveedor, a través del acompañamiento continuo y apoyo a la producción, junto a una relación directa e informada con el cliente (supermercados y restaurantes) que apunte como meta la calidad del producto, es un factor clave en el desarrollo y posicionamiento de la idea de negocio.
- El plan de negocio planteado es rentable, teniendo los siguientes indicadores económicos y financieros para un COK de 12%: el VANE es de S/ 809.357, el TIRE es de 32,43%, el VANF es de S/ 802.089 y el TIRF es de 35,91%.

2. Recomendaciones

- Realizar encuestas al interior de los supermercados, de manera que sea posible conocer los requerimientos de los consumidores finales. Se considera que esto se realizaría de manera complementaria con las actividades de promoción y marketing. Por ejemplo, desarrollar nuevos platos e intentar sondear captar la percepción del limeño común en cuanto al sabor de la gamitana. Actualmente, se sabe que es un producto completamente desconocido por la mayoría.
- Conocer la historia detrás del producto: procedencia, contar con material audiovisual, de manera que el cliente aprecie las condiciones del sistema de producción (pozas, tipo de alimento, etcétera) y su relación con el ambiente.
- Dar valor a la marca Amazon Fish asociada a Gami Selva, de manera que se aproveche el prestigio de “mejor proveedor de gamitana” de Cencosud, y así captar un mayor número de clientes de restaurantes y poder ingresar a otros supermercados.
- Es bastante importante trabajar de manera conjunta con el proveedor de gamitana, pues se sabe que existe muchísima dificultad en los productores de la selva para llegar al mercado limeño. Se considera estratégico un acompañamiento y consolidación de una relación proveedor – empresa comercializadora.
- Es necesario aprovechar la oportunidad identificada en la que ningún proveedor actual de los supermercados puede abastecer de manera constante el requerimiento de estos.
- Con la finalidad de disminuir los riesgos y ante un posible aumento de los costos, se ha considerado asumir los costos de contar con un técnico en campo que apoye en la producción y trabaje directamente con el proveedor. Asimismo, y ante un riesgo en la disminución del precio de venta en los supermercados, se ha considerado no solo un presupuesto de marketing y publicidad que permita incrementar las ventas, sino también diversificar a los clientes entre supermercados y restaurantes.

Bibliografía

Agraria.pe (2015). “Nuevo marco regulatorio impulsaría acuicultura peruana”. Sección política. En: Agencia agraria de noticias. 18 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 31/10/2015. Disponible en: <<http://agraria.pe/noticias/nuevo-marco-regulatorio-impulsaria-acuicultura-peruana-7684>>.

Andina (2013). “Construcción de carreteras en sierra y selva aumentaría exportaciones en 10% y 23%”. Sección regionales. 31 de octubre del 2013. Fecha de la consulta: 23/08/2014. Disponible en: <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-construccion-carreteras-sierra-y-selva-aumentaria-exportaciones-10-y-23-480674.aspx>>.

Asociación de Bancos del Perú (2015). “Asbanc: El 68% de créditos a Mypes son bancarios”. Sección elecciones 2016. En: Diario Perú21. 20 de octubre del 2015. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://peru21.pe/economia/asbanc-68-creditos-mypes-son-bancarios-2230146>>.

Boden, Natalie (2014). “3 Ps: poder adquisitivo, poder de compra y poder de expresión de la mujer”. Sección Análisis & Opinión. En: América economía. 27 de abril del 2014. Fecha de consulta: 23/08/2014. Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/3-ps-poder-adquisitivo-poder-de-compra-y-poder-de-expresion-de-la-mujer>>.

Departamento de asuntos económicos y sociales (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Naciones Unidas.

Diario Gestión (s.f.). Entrevista a Javier Vargas Guimaray, presidente de la Asociación de Restauradores Marinos y Afines de Perú (Armap). Fecha de consulta: 22/01/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/1337430/60-se-eleva-importacion-pescado-restaurantes-marinos>>.

Diario La República (2016). “Elecciones 2016: JEE inscribió oficialmente diez candidaturas presidenciales”. Sección Política. En: Diario La república. 20 enero de 2016. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://larepublica.pe/politica/735016-elecciones-2016-jee-inscribio-oficialmente-diez-candidaturas-presidenciales>>.

Franco, Pedro (2013a). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. 3ª ed. Apuntes de Estudio 34. Universidad del Pacífico.

Franco, Pedro (2013b). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. 3ª ed. Cuaderno de Trabajo Estudio 78. Universidad del Pacífico.

Frenk, André (2014). “¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos”. En: Nielsen company. 28 de julio del 2014. Fecha de consulta: 27/04/2014. Disponible en: <<http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>>.

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (2013). Mapa de Pobreza.

Ghezzi, Piero (2015). “Desarrollo económico made in Perú”. Sección Opinión. En: Diario El Comercio. 15 de junio del 2015. Fecha de consulta: 31/10/2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/desarrollo-economico-made-in-peru-piero-ghezzi-noticia-1818093>>.

Guía de Restaurantes (s.f.). Fecha de consulta: 01/05/2014 – 30/06/2014 y 01/01/2016. Disponible en: <www.degusta.com.pe>.

Infopesca (2010). *El Mercado de productos Pesqueros en la Región Metropolitana de Lima*. Montevideo, Uruguay.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *PERÚ: Población Total al 30 de junio por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito 2015*.

IPSOS Apoyo Opinión y Mercado (s.f.). Ipsos Marketing “Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012”.

Ministerio de la Producción (s.f.). Dirección de Políticas y Desarrollo Pesquero. Consumo Interno de Productos Pesqueros 2003-2012.

Ministerio de la Producción (2011). *Informe Panorama de la Acuicultura Mundial, América Latina y El Caribe en el Perú*. p. 53 – 55.

Ministerio de la Producción (2012). “Situación actual de la acuicultura en el Perú”. Fecha de consulta: 31/04/2014. Disponible en: <<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/ACUISUBMENU4/boletines/SITUACIÓN%20ACTUAL%20DE%20LA%20ACUICULTURA%20EN%20EL%20PERÚ.pdf>>.

Ministerio de la Producción (2013). Dirección de Políticas y Desarrollo Pesquero. Conferencia sobre acuicultura. Noviembre del 2013.

Ministerio de la Producción y Universidad ESAN (2014). *Estudio de mercado de la gamitana Colossoma macropomun en Lima Metropolitana*. p. 14.

Montoya Rojas, Rodrigues (1997). “El Perú después de 15 Años de Violencia (1980-1995)”. Estudios Avanzados 11 (29). Fecha de la consulta: 20/10/2015. Disponible en: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v11n29/v11n29a16.pdf>>.

Reuters (2016). “Tipo de cambio cierra estable”. Sección Mercados. En: Diario Gestión. 28 de enero del 2016. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://gestion.pe/mercados/tipo-cambio-cierra-estable-s-3466-intervencion-bcr-2153547>>.

Sánchez, Anibal (2015). *Migraciones internas en el Perú. Perú: Organización internacional para las migraciones*. Fecha de consulta: 31/10/2015. Disponible en: <http://www.oimperu.org/sitehome/sites/default/files/Documentos/03-032015_Publicacion%20Migraciones%20Internas_OIM.PDF>.

Senamhi (2016). “Servicio nacional de meteorología e hidrología del Perú”. Sección clima. Fecha de la consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://www.senamhi.gob.pe>>.

Silva, Roxana (2014). “Los ‘alfa’ peruanos se dan licencia para lucir atractivos”. Sección Lima. En: Diario El Comercio. 8 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 23/08/2014. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/lima/personajes/alfa-peruanos-se-dan-licencia-lucir-atractivos-noticia-1727996>>.

Orwell, George (2015). “La multiplicación de los peces”. Sección Opinión. En: Diario El Comercio. 2 de setiembre del 2015. Fecha de consulta: 31/10/2015. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-multiplicacion-peces-noticia-1837593>>.

Vizcarra, Oscar (2016). “Dar prioridad al desarrollo humano”. Sección: Derecho. 1 de febrero del 2016. Fecha de consulta: 02/02/2016. Disponible en: <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-dar-prioridad-al-desarrollo-humano-37855.aspx>>.

Weinberger Villarán, Karen (2009). USAID Perú. MYPE Competitiva. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.

Yamada, Gustavo (2014). “Economía y población: el caso de la migración interna”. En: Sabores compartidos. Sección Economía. 25 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 31/04/2014. Disponible en: <<http://www.saborescompartidos.pe/economia/economia-y-poblacion-el-caso-de-la-migracion-interna.html>>.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a la jefa de compras de pescadería de Supermercados Tottus

Carolina Villavicencio Castro

Jefe de Compras Pescadería Supermercados Tottus

Fecha: 08/08/2014

Pescado amazónico, específicamente paco y gamitana

1. Aproximadamente, ¿cuál es el volumen semanal requerido de gamitana y de paco?

Lo ideal es que el proveedor nos asegure 300 a 350 kg gamitana/semana

En abril, la demanda se duplica, llegando a casi 1TM/mes Y en mayo el requerimiento es de 450 a 700 kg/semana

Algunos datos que les puede interesar es que las tiendas (en orden de importancia) con mayores ventas de esta especie son: Villa María del Triunfo: 350 kg gamitana / mes; Megaplaza Independencia: 275kg gamitana/mes; Campoy San Juan de Lurigancho: 140kg; Quilca, Callao : 126 kg gamitana/mes; Los Olivos: 124 kg gamitana/mes; Pachacútec, Villa María del Triunfo: 124 kg gamitana/mes; Puente Piedra: 120 kg gamitana/mes; Santa Anita: 110 kg gamitana/mes; San Luis, San Borja: 100 kg gamitana/mes. Luego les siguen las tiendas de Santa Callao, Huaylas, Chorrillos, El Agustino y Cercado de Lima

2. ¿Estas especies amazónicas se comercializan en todas las tiendas en Lima?

Efectivamente. En todas las tiendas solo que con diferentes volúmenes.

3. Se sabe que el pescado de selva es bastante resistente ¿Cuánto tiempo tienen estas especies (gamitana y paco) en exposición o vitrina al público?

A diferencia de otros peces, en el caso de los amazónicos tienen una vida útil mayor, llegando de 3 a 7 días en exposición.

4. Algunos supermercados comercializan gamitana de 350 a 400g, entero y fresco. En el caso de esta cadena de supermercados ¿Cuál es el formato para estas especies de pescado?

Podemos trabajar con especies de 350 a más. Se buscan pesos que se comercialicen como “pescado al plato”, como lo consume el cliente final.

5. Dentro de la gama de productos ¿Cuáles considera que son competencia directa para gamitana y paco? ¿Por qué?

Por un tema de precio, la principal competencia es la trucha 15 soles.

Precio de la gamitana: 13,99 soles

6. ¿Cuántos proveedores de gamitana y paco tienen actualmente?

Tenemos 2 proveedores. Silver Corporation e Industrias La Ceiba. Actualmente, Silver Corporation solo está abasteciendo de paco, únicamente.

7. ¿Estarían interesados en contar con otros proveedores? ¿Por qué?

Sí. Sobre todo porque el principal problema que se tiene es que no existe un abastecimiento constante. Sería muy interesante para ingresar al mercado del norte: Chiclayo, Trujillo donde aún no se tiene proveedores de gamitana y/o paco.

La forma de venta es con una OC, informe de recepción (calidad: talla comercial y características organolépticas), posteriormente se emite factura, pago a los 7 días. Todo se recibe en el terminal pesquero de Villa María del Triunfo. Los despachos se dan 2 veces por semana: martes y jueves por la madrugada.

Los márgenes de la tienda son por clusters. Cluster A, margina un 25%, el B 20%, el C 18 %.

- Los sectores de mayor consumo son el B y C respectivamente

Para la especie paco, los requerimientos de volúmenes son similares y las condiciones y forma de pago también.

8. ¿Considera que el mercado para estas especies (gamitana y paco) está en crecimiento y tiene una buena perspectiva? Sí/no ¿por qué?

Se requiere mucha promoción.

Esto se puede trabajar con cada proveedor, pero tiene que ser un producto de interés para Tottus, con buenos márgenes de ganancia. Por lo general, la compra de pescado está asociada a la compra de laguna bebida alcohólica. Entonces, esto se trabaja de manera conjunta.

Anexo 2. Entrevista a la jefa de compras línea de pescados y marinos de Cencosud

Arturo Hamasaki

Jefe de Compras Línea de Pescados y Mariscos Cencosud

Fecha: 17 /02/ 2015

Pescado amazónico, específicamente paco y gamitana

1. Aproximadamente, ¿cuál es el volumen semanal requerido de gamitana y de paco?

Menos de 250 kg.

2. Si bien hemos podido encontrar gamitana en algunas tiendas Wong en Lima, básicamente estas especies (gamitana y paco) en su mayoría son consumidas por población de la selva que ha migrado a Lima y por algunos restaurantes. Teniendo esto en cuenta, el mayor volumen de estas especies se comercializa en las tiendas metro de la zona norte y sur de Lima o también en Wong? ¿En qué tiendas se vende gamitana y paco?

Ambas especies se venden en todas las tiendas. Tienen mayor demanda en las tiendas Metro

3. Se sabe que el pescado de selva es bastante resistente ¿Cuánto tiempo tienen estas especies (gamitana y paco) en exposición o vitrina al público?

Tanto en Wong como en Metro trabajamos con el pescado del día. Nosotros realizamos compras diarias de acuerdo al requerimiento de las tiendas.

4. Algunos supermercados comercializan gamitana de 350 a 400 g, entero y fresco. En el caso de esta cadena de supermercados ¿Cuál es el formato para estas especies de pescado?

Podemos trabajar desde 500 g. Ideal si cada unidad pesa más de 800 g.

5. Dentro de la gama de productos ¿Cuáles considera que son competencia directa para gamitana y paco? ¿Por qué?

Trucha y tilapia. Ambos son productos de acuicultura pero con mejores costos y sin problemas de abastecimiento.

6. ¿Cuántos proveedores de gamitana y paco tienen actualmente?

3 proveedores.

7. ¿Estarían interesados en contar con otros proveedores? ¿Por qué?

Si cumplen con los requisitos de calidad y además tienen buen precio.

8. ¿Considera que el mercado para estas especies (gamitana y paco) está en crecimiento y tiene una buena perspectiva? Si/no ¿por qué?

Considero que falta [impulsación], promoción.

Anexo 3. Entrevista al jefe de compra y distribución de pescados de Cencosud

José Albuquerque

Jefe de Compra y Distribución de Pescados Cencosud

Fecha: 28 /04/ 2015

1. Aproximadamente, ¿cuál es el volumen semanal requerido de gamitana y de paco?

100-150 kg. El problema es que no siempre un solo proveedor tiene esto. A veces se solicita 50kg a cada proveedor a un proveedor y 30 kg a otro. O puede darse la variante de solicitar 70 kg a un solo proveedor, dependiendo de quién puede proveernos el pescado.

En abril y junio, la demanda puede llegar a 200 kg – 250 kg

Algunos datos que les puede interesar es que las tiendas (en orden de importancia) con mayores ventas de esta especie son: Metro San Juan de Lurigancho, Metro UNI Rímac, Metro Plaza Norte, Independencia, Metro de Surquillo y Metro de Breña. Por ejemplo, las 2 tiendas Metro ubicada en San Juan de Lurigancho, tienen ventas promedio de 30 a 40 kg/semana.

2. Si bien hemos podido encontrar gamitana en algunas tiendas Wong en Lima, básicamente estas especies (gamitana y paco) en su mayoría son consumidas por población de la selva que ha migrado a Lima y por algunos restaurantes. Teniendo esto en cuenta, el mayor volumen de estas especies se comercializa en las tiendas metro de

la zona norte y sur de Lima o también en Wong? ¿En qué tiendas se vende gamitana y paco?

En Metro, básicamente

3. Se sabe que el pescado de selva es bastante resistente ¿Cuánto tiempo tienen estas especies (gamitana y paco) en exposición o vitrina al público?

La ventaja del pescado amazónico es que al ser especies de buena resistencia, al comprarse frescas del día, pueden comercializarse durante las siguientes 48 horas.

4. Algunos supermercados comercializan gamitana de 350 a 400g, entero y fresco. En el caso de esta cadena de supermercados ¿Cuál es el formato para estas especies de pescado?

Podemos trabajar con especies de 500 g a más porque buscamos trabajar con pesos que permitan obtener filetes.

5. Dentro de la gama de productos ¿Cuáles considera que son competencia directa para gamitana y paco? ¿Por qué?

No considero que exista un competidor para esta especie pues es bastante singular y orientada a un nicho de mercado específico, población de la selva que ha migrado a Lima. En limeño tradicional no consume gamitana.

6. ¿Cuántos proveedores de gamitana y paco tienen actualmente?

3 proveedores y en el siguiente orden:

- Amazon Fish, de Junín. El proveedor de mejor calidad en cuanto a la frescura del pescado características organolépticas.
- La Ceiba, de Loreto. El segundo proveedor en cuanto a calidad.
- Puesto de pescado amazónico en el mismo mercado de Villa María del Triunfo, de Ucayali. Acá la calidad disminuye porque al ser traído desde Ucayali, se transporta en cajas conteniendo cascarilla de aves y hielo y pierde calidad.

7. ¿Estarían interesados en contar con otros proveedores? ¿Por qué?

Lo cierto es que 3 proveedores es suficiente. El problema es que no son constantes. El pago al proveedor se realiza en un promedio de 7 a 10 días.

8. ¿Considera que el mercado para estas especies (gamitana y paco) está en crecimiento y tiene una buena perspectiva? Si/no ¿por qué?

Se requiere mucha promoción. Es un producto aún desconocido para la mayoría de limeños. Adicionalmente, existe la percepción que al ser un pescado con espinas y plano, no permite ser utilizado en una variedad de platos.

Anexo 4. Listado de restaurantes de la selva en Lima Metropolitana

Nº	Nombre	Dirección	Teléfono	Distrito
1	El Mishasho*	Calle Amotape 198 Altura de la cuadra 6 de la Av. los Quechuas en el cruce con Santa Rosa	437-6291/974564479	Ate
2	Restaurante Lamas	Calle Granada, 188 - Urb. Mayorazgo	3489538	Ate
3	La Choza de la Anaconda	Av. Industrial Mz. B lote 7	521 1257	Independencia
4	La Choza de la Anaconda	Av. Caminos del Inca 1666 Santiago de Surco	2752738	Santiago de Surco
5	La Choza de la Anaconda	Av. Carlos Izaguirre Cdra. 14 (a la altura del cruce con Av. Universitaria)	2502783	Los Olivos
6	La Choza de la Anaconda	Villa Flores Mz. H Lote 10	250-2783	Puente Piedra
7	El Aguajal	Jr. Huiracocha 1498. Alt. Cdra 12 Av. Mariátegui.	431- 9758	Jesús María
8	El Aguajal	Av. Pachacutec 155 (a la altura del Megaplaza) Los Olivos		Los Olivos
9	El Aguajal	Av. San Borja Norte 866		San Borja
10	El Aguajal	Av. Santa Callao Mz. A, Lt. 19	523- 6445	San Martín de Porres
11	El Guacamayo	Av. Mello Franco 626	4314803	Jesús María
12	El Pichito	Calle Los Mangos 155. Espalda Metro La Molina con Javier Prado. Ingreso: Av. Maracuyá 185	437 6625	La Molina
13	El Pichito	Jr. General Vidal 803	330 4732	Breña
14	Restaurante Mi Selva**	Avenida 28 de Julio, 1578	3331732	La Victoria
15	Yacumama	Av. Tomás Valle 2861	998 743 445	Los Olivos
16	Pura Selva**	Mercado de Magdalena. A 3 cdas de Av. Sucre		Magdalena del Mar
17	El Pijuayal**	Asoc. Augusto B. Leguía Pab. C Puesto 4 y 5	5480995	Puente Piedra
18	El Encanto de la Selva**	Av. San Luis 1881	3462443	San Borja
19	La Tía Ishanga**	AV PROCERES DE LA INDEPENDENCIA 1345. Los Jardines de San Juan	3742942 / 734 3646	San Juan de Lurigancho
20	La Casa Oxapampina	Las Cigüeñas Mz. M2 Lt. 18, Urb. El Club Huachipa	3710728	San Juan de Lurigancho
21	La Selva	Av. Primavera 1044	3762600	San Juan de Lurigancho
22	Sabor a Selva	Av. Arturo Castillo 2422		Cercado de Lima
23	El Buchisapa **	Av. La Marina 2355	969 752 161	San Miguel
24	Pura Selva	Av. Universitaria 598	4607614	San Miguel
25	El Encanto Amazónico	Av. Benavides 4001	6529040 995737281	Santiago de Surco
26	El Pishcoto**	Av. República de Panamá 6657	242-8426	Santiago de Surco
27	El Pijuayal**	Avenida Principal, 396	2684890	Surquillo
28	El Pucacuro	CAL. 13 MZA. P LOTE. 2 VIRGEN COCHARCAS	4000881	Villa María del Triunfo
29	Amaz	Av. La Paz 1079 2219393	2219393	Miraflores
30	El Bijao	Av. Ignacio Merino 2051	2653012	Lince
31	Maquisapa	Av. Petit Thouars 1798		Lince
32	El Encanto de la Selva	Av. Universitaria 3341		Los Olivos
33	El Juane	Mercado Santa Rosa - Puesto 100		Callao
34	El Rinconcito de la Selva	Av. Las Almendras 470. El Naranjal		San Martín de Porres
35	Antojito Selvático	Av. Universitaria cuadra 31 M2 BLT1		Los Olivos
36	La Palizada	Av. Universitaria 2733	5357351	San Martín de Porres

Nº	Nombre	Dirección	Teléfono	Distrito
37	El Juanecito	Nado 345 Naranjal		San Martín de Porres
38	El Juanecito	Mercado Los Alisos		Independencia
39	La Olla de Barro	Husares de Junín 265 Jesús María		Jesús María
40	Bodeguita Loretana	Av. Arturo Castillo 2410		Cercado de Lima
41	Tr3s Cocina Peruana	Humboldt 1562 2do Piso	4730699	La Victoria
42	El Ecanto D'la Selva**	Av. Universitaria 3341	5294495	Los Olivos
43	Tropical Lamas	Granada N° 188 Mayorazgo	3489538	Ate
44	La Jungla***	Próceres de la Independencia 1460	980514313	San Juan de Lurigancho
45	La Tushpa**	Universitaria Mz. A Lt. 18	5562400	Los Olivos
46	El Aguaje Restaurante y Eventos***	Calle Miguel Grau S/N. - Boulevard Puente Piedra (km 29.5 Pan. Norte)	987556478	Puente Piedra

Fuente: Elaboración propia, en Base a la Guía de Restaurantes de Lima Degusta. 2014

*: cambió de nombre

** No existe en esa dirección

***: no pudieron atendernos

Anexo 5. Resumen de encuestas realizadas en restaurantes

Nº	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros?)	Comentario adicional
1	24/03/2015	Yacumama	Av. Tomás Valle 2861	Los Olivos	- Sudado de gamitana - Gamitana frita con patacones	1. proveedor. Es un familiar en Iquitos, Loreto	1 vez a la semana	25 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear y poder sacar porciones de 350 a 500gr	18	Sí, por supuesto dependiendo de la calidad del producto	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	No hasta ahora	Compra pescado de río por el momento. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 25 a S/ 34
2	24/03/2015	El Guacamayo	Av. Mello Franco 626	Jesús María	- Patarashca de gamitana. - Gamitana frita	Compra en diferentes puestos en el mercado de abastos en Iquitos, Loreto. A veces compra gamitana en el mercado de Ventanilla	1 a 3 veces a la semana	25 a 30 kg/mes	El pescado lo compran entero. Para filetear para sacar porciones de 350, 400 y 500 gr En el mercado de Iquitos lo venden a S/ 8. Y a eso se suma traerlo. En el mercado de Ventanilla lo venden a 11 S/ kg.	El precio varia de acuerdo al tamaño del pescado entero.	Sí, dependiendo de la calidad del pescado y el precio	Al contado con la entrega	Sí, no siempre hay gamitana en el mercado. Además, le gustaría que el proveedor siempre tenga gamitana.	Considera compra de piscigranja sobretodo en época de lluvia cuando escasea la de río. Compra pescado de río por el momento porque lo considera más y lo traen en avión. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/40
3	13/04/2015	La Selva	Av. La Primavera 1044	San Juan de Lurigancho	No pero vende paco frito con patacones	Compra el pescado en el supermercado	Para el caso de paco, 1 vez a la semana	5 kg/semana, en promedio 20 kg/mes	Depende del tamaño.	15	Quizás	Al contado con la entrega	No realmente. Una vez compró gamitana y palometa congeladas desde Pucallpa pero al llegar y descongelarlas la hiel del pescado reventó y el producto se puso amargo.	Compra en el supermercado. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 25 a S/30
4	24/03/2015	La Palizada	Av. Universitaria 2753	San Martín de Porres	No	Ninguno. El resto de pescado lo compra a un familiar en Pucallpa, Ucayali.	Para otros pescados, 1 vez cada 2 semanas	8 a 10 Kg/mes	El pescado grandes lo compra entero para filetear en porciones pequeñas. Para otros pescados el promedio es 450gr	15	Sí, porque los clientes le piden gamitana	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	Sí, cada vez encuentra menos pescado	Compra pescado de río por el momento. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/25

Nº	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
5	23/03/2015	El Rinconcito de la Selva	Av. Las Almendras 470. El Naranjal	San Martín de Porres	- Chilcano de gamitana. - Gamitana frita con patacones.	2 proveedores: 1 proveedor en Tarapoto, San Martín. 1 proveedor en Iquitos, Loreto.	1 vez cada 2 semanas.	20 kg/semana Más o menos, un promedio de 60 kg/mes. Peces grandes de 8 a 10 kg, aproximadamente	El pescado lo compran entero para filetear. Son pescados grandes para poder sacar filetes.	16	Si	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	No	Compra de río por el momento. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/ 25
6	23/03/2015	El Juanecito	Av. Nado 3465 El Naranjal	San Martín de Porres	- Sudado de gamitana. - Gamitana frita con tacaco. - Gamitana en Hoja de Bijao	2 proveedores: 1 en Tarapoto, San Martín 1 en Pucallpa, Ucayali.	1 vez a la semana	8 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear en porciones de 200 gr.	15	Si	Contraentrega	Si. Los pedidos no llegan en la fecha indicada	Compra pescado de río por el momento El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/ 25.
7	25/03/2015	El Juane	Mercado Santa Rosa, Puesto 100	Callao	No	En otros pescados: 1 proveedor de Yurimaguas, Loreto.	1 vez a la semana	12 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear Son pescados medianos de 2 a 4 kg.	12 a 15 en otros pescados.	Si para hacer una prueba con gamitana	Contraentrega	No	Compra pescado de río por el momento El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/ 25.
8	24/03/2015	El Encanto de la Selva	Av. Universitaria 3341	Los Olivos	No	En otros pescados: 1 proveedor (familiar) de Iquitos, Loreto.	Para otros pescados, 1 vez a la semana	20 kg/mes	500 gr en otros pescados como palometa y boquichico	15 en otros pescados.	Si	Contraentrega	No	El precio de los platos en el restaurante es de S/ 25 a más.



Nº	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
9	20/03/2015	El Bijao	Av. Ignacio Merino 2051	Lince	no	No tiene proveedor de gamitana. Vende doncella, paiche seco, palometa, boquichico y carachama	1 vez a la semana en otras especies	En doncella es 30 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear.	20 para el caso de doncella.	Le gustaría probar con pedidos de piscigranjas, quizás de 3kg para el caso de gamitana.	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	Si, hay una escasez bastante fuerte en pescado y en otros productos.	En otros productos, la escasez se aprecia en aji chonta, aji charapita, camu camu, cocona. El precio de los platos en el restaurante es de S/ 28 a más
10	23/03/2015	Antojito Selvático	Av. Universitaria Cuadra3 Mz 2, BLT 1	Los Olivos	- Gamitana asada - Patarashca de gamitana. - Chilcano de gamitana.	Compra el pescado a un familiar en Aguaytia, Ucayali. El pescado es de piscigranja.	1 vez a la semana	6 kg/mes	Los pescados son grandes, alrededor de 600 a 800 gr	12	Si porque no está contento con el actual proveedor.	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	No	Actualmente, compra gamitana de piscigranja. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 12 a S/ 15. Vende 10 platos de gamitana a la semana.
11	20/03/2015	Maquisapa	Av. Petit Thouars 1798	Lince	- Gamitana asada - Patarashca de gamitana. - Chilcano de gamitana. - Gamitana frita	Compra el pescado de río a proveedores en Iquitos y Pucallpa. Para el caso de piscigranja compra poco.	1 a 2 veces a la semana	18 a 20 kg/semana, alrededor de 50 a 60 kg/mes. Son pescados de río de 8 kg para poder filetear y obtener porciones.	El pescado lo compran entero para filetear Pescado grandes de 8kg	18 a 20 en julio a agosto y en épocas de lluvia 25 a 30.	Podría ser pero lo que más sale es el paiche seco	100% una semana después de la entrega	no	Compra pescado de río entero por el momento.
12	19/05/2015	La Casa Oxapampina	Las Cigüeñas Mz. M2 Lt. 18, Urb. El Club Huachipa	San Juan de Lurigancho	No	Para palometa y doncella el proveedor es un familiar que vive en Pucallpa, Ucayali.	1 vez a la semana	6 kg/semana 20 kg/mes	Depende del tamaño	20	no			El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 25 a S/ 30

N°	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
13	11/04/2015	Restaurante Lamas	Calle Granada, 188 - Urb. Mayorazgo	Ate	No, sólo trabaja con paiche, doncella y palometa	No vende gamitana	Para el caso de palometa, paiche y doncella, el pedido es una vez a la semana.	Para el caso de palometa, paiche y doncella, el promedio semanal para cada uno varía entre 40 a 50 kg/semana.			No.	La estructura de pago actual para doncella, palometa y paiche es a contraentrega		El pescado es de río. Lo consigue de un proveedor en Pucallpa que lo envía en avión. El precio promedio de los platos es de S/ 25 cada uno.
14	11/04/2015	Pura Selva	Av Universitaria 598	San Miguel	Vende platos a base de doncella, paiche salado, boquichico, palometa, sábalo y carachama. Gamitana muy poco. Solo para prepararla en timbuche, Patarashca, frita y en sudado	Ninguno porque le parece más fácil conseguir otros pescados.	Entre los pescados que compra, los adquiere en el terminal de Ventanilla.	Entre los pescados que compra, en total 60 a 80 kg/mes. Gamitana más o menos son 5 kg/semana.	El pescado lo compra entero, para filetear.		Podría ser si el precio es similar que en el terminal de Ventanilla.	A contraentrega y en efectivo	No	La gamitana tiene muchas espinas y es más difícil de conseguir. Es un pescado poco conocido aun y como se tienen otros platos con otros pescados, la gente pide esos platos.
15	19/04/2015	El Juanecito	Mercado Av. Los Alisos	Independencia	No porque no tiene mucha demanda, solamente cuando lo piden con 2 días de anticipación y lo compra.	No tienen proveedor. Lo poco que podrían pedirle lo compra en el mercado de Ventanilla	Poco frecuente 6kg/mes	Solamente tiene demanda en doncella, que es 30 kg/mes.	Para el caso de doncella, compra pescados grandes y enteros.	La gamitana en el mercado de Ventanilla está S/ 15 el kg y doncella S/20 el kg	No porque considera que no hay demanda.			
16	18/04/2015	Bodeguita Loretana	Av Arturo Castillo 2410	Cercado de Lima	Sí. Lo vende de vez en cuando porque es muy fino. Vende poco en lugar de gamitana	No tiene. Lo compra en el mercado de Ventanilla o en el Mercado de Magdalena.	Pocas veces. El periodo donde más vende gamitana es en Semana Santa o los fines de semana	4 a 8 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear	20 a 30 S/kg	Sí, pero no sólo gamitana.	A contraentrega y en efectivo		El pescado lo compra entero y sabe que es de río. No ha considerado vender gamitana porque sabe que escasea mucho.
17	18/04/2015	Sabor a Selva	Av Arturo Castillo 2422	Cercado de Lima	Sí, en chicharrón, sudado y frita.	Tienen un proveedor en Pucallpa pero no es fijo porque ellos también compran directamente.	1 vez cada 15 días.	20 kg/mes (2 gamitanas grandes de 10 kg).	El pescado lo compran entero para filetear	El precio es de S/ 8 a S/ 9 por kg pero una gamitana de 20kg cuesta entre S/ 160 a S/ 180	Sí	A contraentrega y en efectivo	no	El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 20 a S/ 30

Nº	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (\$/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
18	11/04/2015	La Olla de Barro	Húsares de Junín 265	Jesús María	Sí, sudado, chilcano, chicharrón.	1 sólo proveedor en Iquitos, Loreto. El pescado lo envía por avión.	1 vez a la semana	Son 150 kg/mes. Aprox, 40 kg/semana.	El pescado lo compran entero para filetear. A los clientes también se les vende el pescado entero, sin filetear. Sobre todo, para el chilcano.	S/ 10 a S/ 15 el kg	Sí, pero tendría que ver antes la frescura del pescado.	Se cancela 100% antes de enviar el pedido.	No, a menos que no tenga gamitana que pasa a veces.	El proveedor de Iquitos también le vende cecina, chorizo y aji charapa. El precio promedio de los platos es S/ 30.
19	18/04/2015	El Pucacuro	Calle 13. MZ P Lote 2. Virgen de Cocachacras	Villa María del Triunfo	Sí, frito y sudado.	No tiene proveedor. Va al mercado de Pucallpa y compra el pescado.	1 vez a la semana	15 a 20 kg/semana. 50 a 70 kg al mes.	El pescado lo compran entero para filetear. Cada pescado pesa 6kg, aproximadamente.	S/ 15 a S/ 18 el kg	Sí, en caso sea un buen precio.	Lo compran directamente y lo envían en camión frigorífico.	No a menos que haya un problema con la carretera.	Compra pescado de río por ahora. El precio de los platos en el restaurante fluctúa entre S/ 10 a S/ 15.
20	11/03/2015	La Chozza de la Anaconda	Av. Carlos Izaguirre Cdra. 14 (a la altura del cruce con Av. Universitaria)	Los Olivos	No conocen el producto.						Le gustaría contar con un primer proveedor para probar el producto.			
21	25/03/2015	El Aguajal	Av. Pachacutec 155 (a la altura del Megaplaza)	Los Olivos	- Patarashca de gamitana. - Chilcano de gamitana	1 proveedor en Iquitos	1 vez cada 2 semanas	20 kg/mes	El pescado lo compran entero para filetear y también gamitanas pequeñas.	18	Sí, por supuesto	50% al realizar el pedido y 50% a la entrega	No	Compra de río por el momento.
22	28/03/2015	El Aguajal	Av. San Borja Norte 886	San Borja	No, hasta hace 2 años si vendían gamitana.	No venden gamitana, sólo platos a base de doncella y paiche y los venden en filetes. Los clientes en SB no lo piden.	1 vez cada semana para doncella y paiche	20-30 kg/mes para el caso de doncella y paiche	Compran a sus propios proveedores en Tarapoto y Pucallpa. Adquieren pescado de 8kg a más, especies de río que luego se filetean para cada plato.	Paiche: S/ 40 el kg Doncella: S/ 25 el kg	Si la gamitana tuviera mayor aceptación si optaría por tener un proveedor para este pescado.	100% a contraentrega	Solamente para el caso de chonta, que es escasa	Para el caso de doncella y paiche, utilizan especies de sus propias piscigranjas lo cual es extraño porque especies de 8 kg es difícil encontrar en piscigranjas.
23	25/03/2015	El Aguajal	Jr. Huiracocha 1498. Alt. Cdra 12 Av. Mariátegui.	Jesús María	No, sólo doncella y paiche	No tiene porque los clientes no piden gamitana								La encuestada no se mostró dispuesta a continuar respondiendo. Sólo mencionó que es más fácil conseguir otros pescados.
24	26/03/2015	El Aguajal	Av. Canta Callao Mz. A. Lt. 19	San Martín de Porres	Sí, frita, chilcano y patarashca	No tiene proveedor. Va al mercado.	1 vez cada dos semanas.	20 a 25 kg/mes	Compra gamitanas medianas para obtener filetes de 200 a 400g.	S/ 14 a S/ 17 el kg	Sí, con un proveedor que les facilite directamente el producto.	100% a contraentrega	No, solo a veces no se encuentra gamitana.	

N°	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S/ kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Ha encontrado alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
25	11/03/2015	La Chozn de La Anaconda	Av. Caminos del Inca 1666	Santiago de Surco	No	Ninguno. No conoce el pescado, por eso no lo utiliza.					Si para conocer cómo es este pescado.			
26	11/03/2015	La Chozn de La Anaconda	Villa Flores Mz. II Lote10	Puente Piedra	No	Ninguno. Si bien conoce la gamitana, no la utiliza porque aún no tiene un proveedor			Básicamente, un promedio de 250 gr por plato.		Si, para conocer cómo es este pescado.			Se podría utilizar para preparar nuevos platos como sudado, chilcano, parihuela. Los pescados que más se consumen son paiche, palometa y doncella.
27	11/03/2015	La Chozn de La Anaconda	Av. Industrial Mz. B lote 7	Independencia	No	No conocen ese pescado.					No			No tiene interés en contar con otro proveedor porque ya venden platos a base de otros pesados.
28	13/02/2015	El Pichito	Calle Los Mangos 155. Espalda Metro La Molina con Javier Prado	La Molina	Si. Frita y n sudado.	Solo 1. El abastecimiento se da mediante el local en Breña								El local en Breña los abastece porque en La Molina no tienen un frigorífico grande.
29	13/02/2015	El Pichito	Jr. General Vidal 803	Breña	Si. Frita, en sudado y en guiso	1 solo. Una Sra. de Iquitos.	Cada semana	10,5 kg	Fresco, buen tamaño.	Aproximadamente S/ 14.	No por el momento.	La estructura de pago es al contado. Entre 24 a 48 horas.	Hace tiempo ya se trabaja con esta persona y están contentos con el proveedor.	El proveedor los abastece con lo que tenga. A veces, 5 pescados grandes: 2.5 kg/cu, o 7 pescados medianos: 1 kg 10 pescados a modo de porción personal: 500 g/cu.

N°	Fecha	Nombre del Restaurante	Dirección	Distrito	¿Venden platos a base gamitana? ¿Cuáles son?	¿Cuántos proveedores de gamitana tienen?	¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos de gamitana?	¿Cuál es el volumen de gamitana requerido por mes?	¿Cuáles son las especificaciones técnicas para los pedidos? (peso, tamaño u otras características organolépticas)	¿Cuál es el precio de compra (S./Kg) de gamitana a sus proveedores?	¿Les gustaría contar con otro proveedor?	¿Cómo sería la estructura de pago?	¿Tiene alguna dificultad en sus proveedores? (Producto que ofrecen, servicio, entre otros).	Comentario adicional
30	14/03/2015	Tr3s Cocina Peruana	Jr. Humboldt 1562 2do Piso	La Victoria	No	Ninguno. No compra gamitana	Compran paiche a un proveedor de Loreto.							Por ahora compran paiche. No compran gamitana porque no conocen muy bien este pescado. Podrían probar con algunas muestras y ver qué tan buena salida tiene.
31	14/03/2015	Tropical Lamas	Granada N° 188 Mayorazgo	Ate	No, no venden. Antes tenían poco pero ya no.	Tienen proveedores para los platos a base de paiche, palometa y doncella.	Todas las semanas	No pudo responder esta pregunta	Para el caso de paiche, doncella y palometa: peces de buen tamaño que permitan prepararse en filetes	No sabe. Tienen 2 proveedores de la selva para sus platos.				La gamitana no la piden mucho, por eso no tienen un proveedor de gamitana. Mayor salida tiene la doncella, paiche y palometa porque se preparan en filetes. El precio promedio del plato es de S/. 17 a S/. 35.
32	14/03/2015	El Encanto Amazónico	Av. Benavides 4001	Santiago de Surco	No. Venden palometa, doncella, carachama, boquichico y bagre.	Sólo tienen un proveedor de la selva para las especies antes mencionadas.	Realizan pedidos cada semana para las otras especies.	No pudo responder esta pregunta	Tamaño, color, textura buena.		Sí. Para probar porque nunca se ha trabajado con gamitana.			Nunca han trabajado con gamitana porque sus clientes les piden más estas especies. El precio promedio de un plato es de S/. 23 a S/. 38
33	13/02/2015	Amaz	Av La Paz 1079	Miraflores	No	Ninguno. No compra gamitana								No utilizan este pescado en sus platos porque la calidad de gamitana que se venden en Lima no es buena. De encontrar pescado de buena calidad, lo podrían usar en brochetas. La gamitana es un pescado con muchas espinas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Cálculos para el Análisis de Sensibilidad

Precio de venta	0%
Volumen de Ventas	0%
Costos	0%

Sensibilidad de Precios

PRECIOS	VANE	TIRF	VANE	TIRF
0%	809.357	32,43%	802.089	35,91%
-3,5%	708.499	30,19%	701.230	33,08%
-5,0%	607.640	27,89%	600.371	30,23%
-7,5%	506.781	25,53%	499.512	27,36%
-10,0%	405.922	23,08%	398.654	24,44%
-12,5%	305.063	20,54%	297.795	21,45%
-14,28%	233.957	18,68%	226.689	19,29%

Fuente: Elaboración Propia

Sensibilidad de Rendimientos

RENDIMIENTOS	VANE	TIRF	VANE	TIRF
0%	809.357	32,43%	802.089	35,91%
-5%	733.026	30,76%	725.757	33,80%
-10%	655.624	29,03%	648.355	31,65%
-15%	578.679	27,28%	571.411	29,49%
-20%	501.063	25,46%	493.795	27,29%
-25%	424.914	23,63%	417.646	25,09%
-30%	348.671	21,73%	341.402	22,85%
-35%	270.640	19,72%	263.372	20,51%
-40,83%	181.483	17,32%	174.215	17,75%

Fuente: Elaboración Propia

Sensibilidad de Costos

COSTOS	VANE	TIRF	VANE	TIRF
0%	809.357	32,43%	802.089	35,91%
5%	702.417	30,06%	695.149	32,92%
10%	595.477	27,63%	588.208	29,91%
15%	488.537	25,11%	481.268	26,86%
20%	381.596	22,50%	374.328	23,76%
25%	274.656	19,77%	267.388	20,56%
25,60%	256.304	19,29%	249.035	20,01%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Precio Unitario Promedio (S/. Kg)	11,59	11,48	10,95	10,90	10,85	10,81	10,78	10,77	10,76	10,76
Costos Variables (S/.Kg)	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44	6,44
Costos Fijos	151.419	152.451	149.093	151.156	141.994	146.353	143.576	153.402	167.609	165.439
Margen de contribución	5,15	5,04	4,51	4,46	4,41	4,37	4,34	4,33	4,32	4,32
Punto de equilibrio (Kg)	29.374,41	30.270,81	33.077,83	33.904,60	32.183,24	33.459,05	33.080,53	35.409,15	38.759,91	38.258,09
Ventas Calculadas	18.400,00	24.444,00	36.400,00	48.454,00	66.500,00	92.022,00	129.505,60	187.040,00	270.214,00	270.214,00

Fuente: Elaboración Propia